

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela Profesional de Administración



PROYECTO DE TESIS

“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA

PIURA DE CREDISCOTIA, PIURA, PERÚ, 2019”

Presentada por:

Br. Omero Gonzales Muñoz

Asesor:

Mg. Gastón Alvarado Noblecilla

Línea de Investigación:

Ciencias contables y administrativas: Administración de Personas

Piura, Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA



Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela Profesional de Administración



TESIS

“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA PIURA DE CREDISCOTIA, PIURA, PERÚ, 2019”

Línea de Investigación:

Ciencias contables y administrativas: Administración de Personas

Presentada por:

Br. Omero Gonzales Muñoz

TESISTA

Mg. Gastón Alvarado Noblecilla

ASESOR

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS

Yo: Omero Gonzales Muñoz, identificado con DNI N° 44943762, Bachiller de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Administrativas, y domiciliado en Condominio Residencial Los Parques de Piura, departamento J 204, Distrito 26 de Octubre, Provincia de Piura, Departamento de Piura, Celular 973820136, E-mail: omerogonzales405@gmail.com.

DECLARO BAJO JURAMENTO: que la tesis que presento es original e inédita, no siendo copia parcial ni total de una tesis desarrollada, y/o realizada en el Perú o en el Extranjero, en caso de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del código Penal concordante con el Art. 32° de la Ley 27444, y Ley del Procedimiento Administrativo General y las Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor.

En fe de lo cual firmo la presente.

Piura, 06 de diciembre del 2019



Omero Gonzales Muñoz

DNI N° 44943762

Artículo 411.- El que, en un procedimiento administrativo, hace una falsa declaración en relación a hechos o circunstancias que le corresponde probar, violando la presunción de veracidad establecida por ley, será reprimido con pena privativa de la libertad no menor de uno ni mayor de cuatro años.

Art. 4. Inciso 4.12 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI
Resolución de Consejo Directivo N° 033-2016-SUNEDU/CD

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA



Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela Profesional de Administración



TESIS

“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA
PIURA DE CREDISCOTIA, PIURA, PERÚ, 2019”

Línea de Investigación:

Ciencias contables y administrativas: Administración de Personas

Aprobada por:

Dr. Jorge Rodríguez Rivera

PRESIDENTE

Dr. Adolfo Zeta Vite

SECRETARIO

Dr. Víctor Cayetano Salinas

VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD"

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 064-2019-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por el señor **Bachiller OMERO GONZALES MUÑOZ**, denominado **"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA PIURA DE CREDISCOTIA, PIURA, PERU, 2019"**, asesorado por el **MG. GASTÓN ALVARADO NOBLECILLA**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, lo declaran:

APROBADO (X)

DESAPROBADO ()

Con la mención de:

Bueno

- () En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- (X) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 26 de Setiembre de 2019.

DR. JORGE RODRÍGUEZ RIVERA
Presidente

DR. ADOLFO ZETA VITE
Secretario

DR. VÍCTOR CAYETANO SALINAS
Vocal

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
Introducción.....	12
I. ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA	13
1.1. Descripción de la realidad problemática	13
1.1.1. Formulación del problema de investigación.....	14
Problema general	14
Problemas específicos.....	14
1.2. Justificación e importancia de la investigación	15
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Delimitación de la investigación.....	16
II. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	17
2.2. Bases teóricas.....	20
2.2.1. Definiciones.....	20
2.2.2. Teorías en el estudio del clima organizacional.....	23
2.3. Glosario de términos básicos	31
2.3.1. Comportamiento Organizacional.....	31
2.3.2. Motivación.....	31
2.3.3. Liderazgo	32
2.3.4. Desempeño	32
2.4. Marco Referencial.....	32
2.4.1. Datos Generales	32
2.4.2. Organigrama	36
2.4.3. Oferta de Valor	37
2.5. Definición y Operacionalización de variables	39
III. Marco Metodológico	41
3.1. Enfoque, diseño, nivel y tipo	41
3.2. Sujetos de la investigación.....	41
3.3. Métodos y procedimientos.....	41
3.4. Técnicas e instrumentos	42
3.5. Aspectos éticos	43
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44

4.1. Resultados	44
Perfil Sociodemográfico y laboral	44
Diagnóstico del clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer	48
Análisis de las dimensiones del clima organizacional.....	59
Aspectos problemáticos	65
Propuesta de mejora del clima organizacional	67
4.1. Discusión de resultados	69
Conclusiones.....	72
Recomendaciones	74
Referencias bibliográficas	75
Anexos.....	78
Matriz SIMPLIFICADA de Consistencia	78
Matriz de Operacionalización de la Variable Clima Organizacional	80
Matriz General de Consistencia.....	81
SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA APLICAR EL CUESTIONARIO	95
FOTOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II-1 Definiciones sobre clima organizacional.....	20
Tabla II-2 Dimensiones del clima organizacional según litwin y stringer	28
Tabla II-3. Dimensiones de clima organizacional según likert	30
Tabla II-4 Dimensiones del clima organizacional según bower y taylor	31
Tabla III-1. Estructura del cuestionario de litwin y stringer.....	42
Tabla IV-1. Edad según género	44
Tabla IV-2. Estado civil según género	45
Tabla IV-3. Nivel de formación por género	46
Tabla IV-4. Tipo de contrato por género	47
Tabla IV-5. Tiempo laborando por género.....	47
Tabla IV-6. ¿Tenía un empleo con anterioridad al actual?.....	48
Tabla IV-7. Escala de calificación del instrumento de medición	48
Tabla IV-8. Dimensión estructura	49
Tabla IV-9. Dimensión responsabilidad.....	50
Tabla IV-10. Dimensión Recompensa.....	51
Tabla IV-11. Dimensión desafío	52
Tabla IV-12. Dimensión relaciones.....	53
Tabla IV-13. Dimensión cooperación	54
Tabla IV-14. Dimensión estándares	55
Tabla IV-15. Dimensión conflictos	56
Tabla IV-16. Dimensión identidad	57
Tabla IV-17. Resumen de las medidas del clima organizacional.....	58
Tabla IV-18. Cuadro resumen de las calificaciones obtenidas en cada dimensión.....	59
Tabla IV-19. Ítems calificados como deficiente y regular	65
Tabla IV-20. Propuesta de mejora del clima organizacional.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura II-1. Modelo de litwin y stringer	26
Figura II-2. Tipos de clima según likert	29
Figura II-3. Organigrama General de Crediscotia	36
Figura II-4. Organigrama de la Agencia Piura de Crediscotia	36
Figura IV-1. Dimensión estructura	49
Figura IV-2. Dimensión responsabilidad.....	50
Figura IV-3. Dimensión recompensa.....	51
Figura IV-4. Dimensión desafío	52
Figura IV-5. Dimensión relaciones	53
Figura IV-6. Dimensión cooperación	54
Figura IV-7. Dimensión estándares	55
Figura IV-8. Dimensión conflictos.....	56
Figura IV-9. Dimensión identidad.....	57
Figura IV-10. Clima organizacional: resumen de medias	58

RESUMEN

La investigación se titula “Análisis del clima organizacional en la Agencia Piura de Crediscotia, Piura, Perú, 2019”, su objetivo principal fue analizar la forma en que los empleados perciben el clima organizacional, de tal manera que puedan identificarse oportunidades para su mejor gestión; para lo cual, se llevó a cabo una investigación de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de nivel descriptivo y de tipo aplicada, univariable y transversal, en la que se aplicó, a los 24 empleados de la agencia, el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), compuesto por 50 ítems que miden nueve dimensiones del clima organizacional, las cuales son estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, normas de desempeño, conflictos e identidad en una escala del 1 al 5. Los resultados de la investigación arrojaron que el clima organizacional de la Agencia Piura de Crediscotia fue calificado como bueno, de igual forma, las dimensiones estructura, responsabilidad, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad recibieron esta calificación, mientras que la dimensión recompensa fue calificada como regular.

Palabras clave: clima organizacional, enfoque cuantitativo, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, normas de desempeño, conflictos e identidad.

ABSTRACT

The research is entitled “Analysis of the organizational climate in the Agency Piura de Crediscotia, Piura, Peru, 2019”, its main objective was to analyze the way in which employees perceive the organizational climate, so that opportunities for better management can be identified; for which, an investigation of quantitative approach, of non-experimental design, of descriptive level and of applied type, univariable and transversal, was carried out in which the Litwin questionnaire was applied to the 24 employees of the agency and Stringer (1968), composed of 50 items that measure nine dimensions of the organizational climate, which are structure, responsibility, reward, challenge, relationships, cooperation, performance standards, conflicts and identity on a scale of 1 to 5. The results of the investigation showed that the organizational climate of the Agency Piura de Crediscotia was qualified as good, in the same way, the dimensions structure, responsibility, challenges, relationships, cooperation, standards, conflicts and identity received this qualification, while the reward dimension was qualified as regular.

Keywords: organizational climate, quantitative approach, structure, responsibility, reward, challenge, relationships, cooperation, performance standards, conflicts and identity.

INTRODUCCIÓN

La investigación realizó un análisis del clima organizacional en la Agencia Piura de Crediscotia en el periodo 2019; lo cual fue pertinente y novedoso debido a que en esta agencia no se había realizado previamente un estudio de esta naturaleza, por lo que se desconocía la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo, y no se contaba con información de primera fuente para diseñar estrategias e intervenciones para mejorar la gestión de su talento humano.

Litwin y Stringer (1968) definen al clima organizacional como “el conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, subjetivamente percibidas por los trabajadores el cual influencia su motivación y comportamiento” (Silva, 1996).

Las teorías de estudio consideradas fueron la Teoría de las Relaciones Humanas (1930), la Teoría de Likert (1968), los aportes teóricos de Bower y Taylor (1972), y la Teoría de Litwin y Stringer (1968); la investigación ha seguido las premisas de éstos últimos y ha medido, a través del Cuestionario de Clima Organizacional, nueve dimensiones que estos autores proponen, las cuales son estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Entre los antecedentes considerados se encuentran, en la esfera internacional, los estudios de Naranjo, Paz y Marín (2015) con la investigación “Clima Organizacional de la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales”, Jurado y López (2009) con la investigación “Análisis de clima organizacional en el Banco Davivienda sucursal Cartagena posterior a la fusión con Bancafé”, Williams (2013) con la investigación “Estudio diagnóstico del clima laboral en una dependencia pública”, Rodríguez (2016) con la investigación “El clima organizacional presente en una empresa de servicio” y Cortés (2009) con la investigación ““Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital Dr. Luis F. Nachón”. Mientras que en el contexto nacional, se consideraron los aportes de Acosta y Venegas (2010) con su investigación “Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio” y Arnao y Villegas (2015) con su investigación “Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo”

Los resultados encontrados categorizan al clima organizacional de la agencia como *bueno*, de igual forma, las dimensiones estructura, responsabilidad, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad son categorizadas como *bueno*, de las cuales, las dimensiones estándares y desafío presentan mayor puntuación; mientras que la dimensión recompensa fue categorizada como *regular*, y fue la dimensión que recibió la valoración más baja. Entre los aspectos positivos del clima organizacional de la agencia se encontró que los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan; y los empleados piensan que los que desempeñan mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos en la organización. Por otro lado, entre los aspectos negativos se encontró que existe una tendencia a ser más negativo que positivo y no hay suficiente recompensa ni reconocimiento por hacer un buen trabajo.

I. ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En el exigente contexto actual, las instituciones financieras deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos, siendo la gestión de un clima organizacional adecuado, un factor de éxito primordial debido a que el comportamiento de un empleado es el resultado de las percepciones que tenga de los factores de la organización; las cuales van a depender, en gran medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. (Ali et al., 2011)

Son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio, que en ocasiones por el ambiente en que se labora, se producen problemas que alteran el clima organizacional y si no se solucionan a tiempo, pueden afectar las capacidades organizacionales y las prácticas fijadas para el cumplimiento de los objetivos. (Naranjo, Paz y Marín, 2015)

Los estudios realizados por Hay Group en 2012 para medir el compromiso de los trabajadores a nivel mundial revelan que más de la tercera parte de éstos se muestran renuentes e incapaces de dar algo más a la organización. Por otro lado, se identificó que la lealtad hacia la compañía se encontraba en un 57%, mostrando una tendencia a la baja. Los estudios de Hay Group también mostraron que ganar el compromiso de los empleados y brindarles el soporte adecuado tiene un impacto positivo en los ingresos y en la reducción de costos. Sucede que las organizaciones que se ubican en el cuartir superior tanto en compromiso como en soporte obtienen un crecimiento de sus ingresos 4.5 veces mayor (Portafolio, 28 de marzo de 2014).

En Latinoamérica, según los estudios de Gallup 2016 Global Great, menos del 10% de trabajadores de América Latina considera que tiene un empleo ideal. De los 18 países de la región tomados en cuenta, resaltan Panamá y Chile con este mismo índice situado en 13% y 10% (Gestión, 06 de mayo de 2016).

Mientras que para el caso peruano, según una encuesta elaborada por Aptitus en 2018, un 86% de peruanos afirmó que estarían dispuestos a renunciar a su actual trabajo si tuviera un mal clima laboral. Se encontró que, si bien el asunto más importante para aceptar un puesto de trabajo lo sigue liderando el tema de la remuneración (27%), un 23% coloca en segundo lugar de prioridades al buen clima o ambiente laboral en sus centros laborales. Asimismo, el 81% de los trabajadores encuestados consideró que el clima es muy importante para su desempeño laboral. Respecto a cómo se desarrolla el ambiente en la organización, el 70% indicó que toman en cuenta sus opiniones, sugerencias, ideas o soluciones y el 30% que no lo hacen. En tanto, solo el 49% de los trabajadores manifestó que practican la meritocracia como forma de reconocimiento o premio a su desempeño; y, por otro lado, el 64% reconoció sentirse valorado por su jefe directo. Un 36% dijo no sentir que su trabajo era apreciado (El Comercio, 20 de agosto de 2018).

En el mercado financiero peruano, Crediscotia ocupa el segundo lugar en el segmento de microfinanzas, con una utilidad que asciende a S/ 177.12 millones, presentando un crecimiento interanual de S/ 34.70 millones (+24.37%). Se le antepone Mibanco en el primer lugar del ranking de utilidades, cerrando el mes de noviembre 2017 con S/ 324.09 millones, mostrando un incremento de S/ 55.74 millones (+20.77%), respecto al mismo mes del año 2016. (Más Finanzas, 19 de febrero de 2018). Esta posición de liderazgo dentro del sector microfinanciero, trae consigo una preocupación por parte de la institución por captar y retener talentos, de tal manera que pueda proporcionar productos y servicios con altos estándares de calidad.

Sin embargo, la institución aún no ha desarrollado programas de medición del clima organizacional, por lo que no cuenta con información sobre la percepción de sus empleados sobre diferentes variables de la dinámica laboral, que le permitiría gestionar adecuadamente la calidad del ambiente interno de la organización.

Además, en la Agencia Piura de Crediscotia se observa que existen frecuentes desavenencias entre algunos trabajadores del Área Comercial y Área Operativa, ocurriendo que muchas veces los Funcionarios de Negocio en su afán de alcanzar sus metas de colocaciones ingresan solicitudes de desembolso muy próximos a la hora de cierre de la agencia, siendo esta acción tomada con mucha incomodidad por parte de los Auxiliares de Operaciones, quienes deben atender estos desembolsos retrasando su horario de salida.

También se ha observado en reiteradas ocasiones que una misma solicitud de crédito es adjudicada como propia por un Promotor de Créditos y un Funcionario de Negocio; cuando este tipo de desacuerdo no llega a acuerdos resolutores por parte de los trabajadores involucrados, se hace necesario la participación del Gerente de Agencia para solucionar el inconveniente.

Debido a que estas situaciones pueden estar lacerando la calidad del clima organizacional de la agencia, y a la necesidad de información sobre esta variable y sus dimensiones para poder gestionarla adecuadamente, se hace necesario su medición, por lo que se plantea la presente investigación.

1.1.1. Formulación del problema de investigación

Problema general

- ¿Cómo es percibido el clima organizacional por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?

Problemas específicos

- ¿Cómo es percibida la dimensión *estructura* por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?
- ¿Cómo es percibida la dimensión *responsabilidad* por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?
- ¿Cómo es percibida la dimensión *recompensa* por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?
- ¿Cómo es percibida la dimensión *desafíos* por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?
- ¿Cómo es percibida la dimensión *relaciones* por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?
- ¿Cómo es percibida la dimensión *cooperación* por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?

- ¿Cómo es percibida la dimensión *estándares* por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?
- ¿Cómo es percibida la dimensión *conflictos* por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?
- ¿Cómo es percibida la dimensión *identidad* por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?
- ¿Cómo mejorar el clima organizacional de la Agencia Piura de Crediscotia?

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El clima organizacional y su estudio es una de las herramientas primordiales para la gestión del talento humano, ya que su diagnóstico permite plantear acciones de mejora frente a éste, influyendo directamente en la productividad y eficiencia de las organizaciones, puesto que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. (Naranjo, Paz y Marín, 2015)

Desde esta premisa, el presente estudio de clima organizacional se presenta como una opción pertinente y novedosa para la Agencia Piura de Crediscotia debido a que en esta agencia no se ha realizado previamente un estudio de esta naturaleza, el cual es de gran relevancia para gestionar, en base a datos tomados de una fuente primaria, su capital humano, otorgando posibilidades de generar acciones e incidir sobre los recursos y las capacidades del talento humano, de tal manera que se puedan proponer estrategias e intervenciones, mediante el uso de modelos, metodologías y teorías organizacionales y administrativas en áreas claves de resultado como es el activo intangible más importante, el ser humano. Aún más, a la luz de las desavenencias observadas entre los trabajadores de las Áreas Comercial y Operaciones, y entre los Funcionarios de Negocio y Promotores de Crédito de la agencia, los resultados de este estudio permitieron determinar en qué medida éstas vienen lacerando la calidad del clima organizacional de la agencia, y cuáles son las dimensiones del clima organizacional más afectadas.

Así también, los resultados de esta investigación proporcionan aportes a nivel científico y social, ya que transfieren conocimiento a la comunidad científica sobre los hallazgos de la aplicación de la Teoría de Litwin y Stringer para la medición del clima organizacional en una empresa del sector financiero.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

- Analizar la forma en que los empleados perciben el clima organizacional de la Agencia Piura de Crediscotia.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *estructura* en la Agencia Piura de Crediscotia.
- Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *responsabilidad* en la Agencia Piura de Crediscotia.
- Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *recompensa* en la Agencia Piura de Crediscotia.

- Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *desafíos* en la Agencia Piura de Crediscotia.
- Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *relaciones* en la Agencia Piura de Crediscotia.
- Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *cooperación* en la Agencia Piura de Crediscotia.
- Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *estándares* en la Agencia Piura de Crediscotia.
- Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *conflictos* en la Agencia Piura de Crediscotia.
- Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *identidad* en la Agencia Piura de Crediscotia.
- Establecer una propuesta para mejorar el clima organizacional de la Agencia Piura de Crediscotia.

1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en la Agencia Piura de Crediscotia en el mes de junio de 2019; el instrumento de recolección de datos fue aplicado a todos los empleados de la agencia (24).

II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Naranjo, Paz y Marín (2015) realizaron una investigación titulada “Clima Organizacional de la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales”, Colombia; el objetivo general fue determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización. Además, plantearon tres objetivos específicos orientados a establecer la situación del clima organizacional y analizar el comportamiento de los diversos factores que lo integraban, así como proponer alternativas de solución para mejorar el clima organizacional.

Para tal fin, se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, se utilizó el instrumento de recolección de datos propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) que contempla cuatro dimensiones para medir el clima organizacional en las unidades de salud, las cuales son liderazgo, participación, reciprocidad y motivación. El universo de estudio constó de los 84 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se concluyó que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma era poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal consideraba que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como que no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales, además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en la percepción que tenían sobre sus líderes, ya que pensaban que éstos se preocupan por que el personal comprenda el trabajo que realiza. En cuanto al clima organizacional, por tipo de personal se pudo observar que, en general, manifestaron una percepción poco satisfactoria del clima organizacional, que implica a todas las variables y sus dimensiones, especialmente en el servicio de odontología.

Jurado y Lopez (2009) escribieron una tesis titulada “Análisis de clima organizacional en el Banco Davivienda sucursal Cartagena posterior a la fusión con Bancafé”, Colombia, cuyo objetivo principal fue determinar cómo se afectó el clima organizacional en el Banco Davivienda sucursal Cartagena y el desempeño laboral de sus empleados, posterior a la fusión con Bancafé, teniendo como meta la identificación de las áreas críticas sobre las cuales se deben tomar acciones y formular estrategias que ayuden a contribuir en el mejoramiento y/o mantenimiento del clima laboral en la empresa, basándose en el análisis realizado por el banco antes de la fusión con Bancafé para conocer si fue positivo el resultado de la fusión.

Para ello, se realizó una investigación de tipo descriptiva, en la que se describieron los procesos desde el punto de vista operacional, así como se especificaron las propiedades, características y perfiles de los miembros de la organización, lo cual permitió a los investigadores establecer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño organizacional de los funcionarios del banco Davivienda sucursal Cartagena posterior a la fusión con el Banco Bancafé. El levantamiento de información se realizó entre los meses de abril y septiembre de 2009, y la fuente de información prioritaria fue la información suministrada por los empleados del Banco Davivienda sucursal Cartagena, la cual se obtuvo mediante encuesta y entrevistas, adicionalmente se utilizaron los datos que suministró el departamento de recursos humanos del banco, así como los resultados del clima organizacional realizado por la entidad en el año 2007, antes de la fusión con Bancafé, los cuales fueron suministrados por el área de recursos humanos de la sucursal Cartagena. Como instrumento de medición se aplicó una encuesta basada en la teoría del clima organizacional de Likert en la que se analizaron los siguientes factores: Desarrollo y motivación, orientación al servicio, trabajo en equipo, comunicaciones internas, estilo de dirección, condiciones de trabajo, claridad en la dirección, orientación al logro, vitalidad en la organización; el instrumento fue aplicado a los 226 empleados de la sucursal.

Las principales conclusiones del estudio fueron que de los factores analizados, ninguno se encuentra calificado como deficiente, regular o bueno, sino que todos se encuentran sobre muy bueno con respecto al clima organizacional y al desempeño laboral. Además, el análisis comparativo entre los resultados de la medición realizada por la entidad en el año 2007 y el análisis realizado en la citada investigación muestra que la fusión entre los bancos Davivienda y Bancafé afectó de manera positiva el clima organizacional de la empresa, dado que los funcionarios percibieron de gran manera los aspectos como el estilo de dirección, el trabajo en equipo, la orientación al logro, entre otros.

Además, se encontró que el clima organizacional es de tipo participativo, puesto que se encontró que existe confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones busca lograr una integración de todos los niveles, la comunicación interna se mantiene de forma ascendente – descendente, uno de los factores de motivación es la participación que se le permite al empleado en la organización, se trabaja en pro del logro de objetivos y las relaciones de trabajo en lo relacionado supervisor – supervisado es basada en la amistad y comprensión.

Williams (2013) llevó a cabo la investigación “Estudio diagnóstico del clima laboral en una dependencia pública” en México, cuyo objetivo principal fue conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal estudiada; para lograr este objetivo se aplicó a 20 empleados una encuesta de clima laboral elaborada por el autor tomando como sustento los postulados de la Psicología del Comportamiento Organizacional de Robbins planteada en 1999, en el cual consideró cinco dimensiones que construyó a partir de los procesos de comportamiento organizacional que se identificaron en la dependencia estudiada, estas dimensiones fueron liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo, cada una de éstas presentó 5 ítems, lo que dio un total de 25 ítems. Con este estudio se pretendió detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para realizar procesos de mejora dentro de la dependencia. Se concluyó que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17% . Se utilizó un diseño metodológico Ex pos facto transversal descriptivo y cuenta con el sustento de la psicología del comportamiento organizacional de Robbins planteada en 1999.

Las conclusiones del estudio fueron: En relación a las áreas evaluadas, el personal reflejó un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media con un 46% en un sistema colegiado. La motivación se encontraba seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente. En cuanto al liderazgo en la institución, se encontraba más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal. De las dimensiones que se evaluaron, resaltó con una mejor calificación el trabajo en equipo encontrándose en niveles aceptables debido al tiempo que tienen laborando juntos los mismos elementos, la afinidad entre pares y al número reducido de empleados por equipo.

Rodríguez (2016) en su investigación titulada “El clima organizacional presente en una empresa de servicio” en Venezuela, se trazó como objetivo analizar el clima organizacional de una empresa de servicio del estado de Carabobo, bajo el enfoque de las variables causales, intermedias y finales del clima basadas en la teoría de Rensis Likert (1968). Esta investigación, de tipo descriptiva, adoptó el diseño de campo no experimental. La data relevante fue recolectada mediante un cuestionario aplicado a 123 trabajadores. Luego se procesó y se analizaron los datos estadísticos. El hallazgo más resaltante es que existe un tipo de clima autocrático - explotador en el objeto de estudio, que está originando entre los actores del trabajo un ambiente

desfavorable que se ve impactado en su productividad, requiriéndose de esta manera un conjunto de estrategias encaminadas a mejorar la satisfacción laboral de todos sus integrantes.

Cortés (2009) en su estudio “Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital Dr. Luis F. Nachón” realizado en México, tuvo como objetivo general diagnosticar cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalecen en el hospital. La investigación tuvo un diseño descriptivo, transversal y observacional, el universo de estudio estuvo compuesto por 880 trabajadores y se utilizó el instrumento propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el cual considera las dimensiones liderazgo, motivación, reciprocidad y participación para medir el clima organizacional. Las conclusiones de la investigación fueron que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, lo mismo sucede con todas sus dimensiones, siendo la dimensión motivación la que presenta mayores problemas al encontrarse que no existe un reconocimiento por el buen desempeño del personal; mientras que la dimensión liderazgo fue la mejor calificada, resaltando que existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal y que la distribución del trabajo es organizada.

Acosta y Venegas (2010) en su investigación “Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio” realizada en Perú, se planteó el objetivo de identificar el clima organizacional de la organización partiendo del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) adaptado por Echezur y Rivas (2001) y posteriormente utilizado por Marín (2003), el cual está conformado por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta. Este instrumento fue aplicado a 49 trabajadores con un promedio de edad de 29.35 años, de los cuales 32 eran hombres y 17 eran mujeres. Entre los principales resultados, se encontró que los trabajadores perciben un buen clima en apoyo, estructura, riesgo, responsabilidad y relaciones, y una percepción negativa en conflicto, identidad, estándares y recompensa.

Arnao y Villegas (2015) presentaron la investigación “Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo” en Perú, cuyo objetivo fue desarrollar la propuesta de un Plan de Mejora del clima organizacional, para lo cual, se realizó un estudio descriptivo-prospectivo, la población estuvo constituida por la totalidad de los trabajadores de sede Balta de la institución, que fueron en total 31, y para recoger la información se realizó una entrevista y se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968). Las principales conclusiones fueron que los trabajadores de la agencia bancaria perciben que existe un clima de trabajo agradable, conocen claramente la estructura organizativa, asumen un compromiso elevado de responsabilidad, perciben las recompensas como un estímulo por el trabajo bien realizado, asumen riesgos en los momentos oportunos acerca de los desafíos que impone el trabajo y el grado de identidad de los trabajadores con la empresa es alto, sin embargo, existe exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta, falta trabajar en equipo y existen conflictos sobre los trabajadores de la agencia.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Definiciones

Aunque no es posible encontrar hasta hoy una definición común aceptada, sí parece existir un elevado acuerdo en que los elementos básicos del clima organizacional son el conjunto de atributos que le otorgan una identidad al ambiente de trabajo.

TABLA II-1 DEFINICIONES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1960	Gellerman	Es el “carácter” de una compañía
1964	Forehand y Von Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.
1966	Talcott Parsons	Sostenía que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad.
1968	Litwin y Stringer	Consideraron que el clima organizacional concierne a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.
1968	Taguiri	Definía al clima organizacional como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización. La calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.
1970	Campbell	Considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.
1972	Hall	El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado
1973	Guión	Sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y lo de las personas que lo distinguen.
1974	James y Jones	Sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico con la finalidad de enfatizar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas a la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización

		y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.
1975	Schneider	Lo define como percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y así saber cómo comportarse.
1977	Von Haller	Reconoció la utilidad de describir las compañías en términos de personalidades humanas. Se refiere a empresas ascendentes indiferentes y ambivalentes. Creía que al igual que la cultura el clima podía evaluarse considerando desde cosas pequeñas hasta grandes: un memorando, el logotipo de la empresa, entre otras cosas
1981	James y Sell	La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.
1983	Schneider Y Reichers	Define clima como una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
1984	Bertalanffy	Ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente, el tema de clima organizacional surge cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.
1985	Weinert	Descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo
1985	Glick	Lo describe como un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo. Es el resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.
1987	Brunet	Define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.
1988	Rousseau	El clima como concepto, tiene dos interpretaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son la referencia que hace la persona de tales sensaciones. El que las diferencias individuales o los factores situacionales expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones, cambia la noción de clima y es más empírica que descriptiva.
1990	Brown y Moberg	Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.
1990	Payne	Argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, debido a que las personas en distintas partes de la organización perciben radicalmente distinta la organización, por consiguiente la percepción no se comparte; y al compartirse consensualmente las percepciones tan solo en los

grupos pequeños no son representativas del clima organizacional en su conjunto. Por tanto, este autor dice que, es posible tener climas departamentales, pero no organizacionales.

1990	Chiavento	Definía al clima laboral como el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.
1990	Robbins	Tratando de delimitar el concepto de clima laboral, lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
1992	Toro	Lo define como la apreciación o percepción que los empleados desarrollan en base a sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el resultado de la formación de conceptos que se forman en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.
1992	Álvarez	Para este autor el clima laboral es la expresión de las percepciones e interpretaciones que le individuo hace del ambiente interno de la institución a la que pertenecen; concepto multidimensional, que integra dimensiones relacionadas con la estructura, reglas, procesos, relaciones interpersonales y metas.
1992	Ouchi	Dice que el clima es un componente más de la cultura, planteando que tanto la tradición y el clima componen la cultura organizacional de una empresa.
1993	Dessler	Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.
1993	Water	Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.
1996	Cabrera	Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.
1996	Ivancevich y Donelly	Postulan que el clima y cultura organizacional son lo mismo al definirlos como la personalidad y el carácter de una organización.
1996	Silva	Lo define como una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona y sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etc.), los grupos (relación intergrupar) y la organización (procesos y estructura).
1999	Robbins	Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un

		significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.
1997	Goncalves	Define al clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)
2000	Zapata	Lo refiere como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional.
2000	Galvez	El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.
2004	Sonia Palma	El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.
1997, 2000 y 2004	Perez de Maldonado	El clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales.

Fuente: Estudio diagnóstico de clima organizacional en una dependencia pública (Williams, 2013)

2.2.2. Teorías en el estudio del clima organizacional

Teorías de las Relaciones Humanas

Las teorías de las relaciones humanas traen consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Los aportes del enfoque humanista a la administración son: Involucrar por primera vez al ser humano como elemento primordial en una organización, observar a la organización como un sistema social, proponer que la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo, ser los pioneros en el estudio de la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales. (Ramos y Triana, 2007)

Motivación Humana

En ese sentido, llama la atención la teoría de la motivación de Elton Mayo (1930), la cual a grandes rasgos, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. Si estas motivaciones son satisfechas, se puede lograr que el organismo humano permanezca en estado de equilibrio psicológico.

Sin embargo, Lewin en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona, que remplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas. (Aguirre, 2013)

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la Motivación Humana de 1943, que posteriormente amplió. Maslow, formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Elizalde et al. (2006) manifiesta que Maslow clasifica las siguientes necesidades en orden jerárquico. En primer lugar se encuentran las necesidades fisiológicas que son las más básicas y más potentes de todas, pero son las que tienen menor significado para la persona en busca de la autorrealización. Entre ellas se encuentran la necesidad de liberarse de la sed y del hambre; de aliviar el dolor, el cansancio y el desequilibrio fisiológico; la necesidad de dormir, de sexo.

Segundo, las necesidades de seguridad. Si las necesidades fisiológicas son satisfechas, o no constituyen un problema serio para la persona, las de seguridad se convierten en la fuerza que domina la personalidad. La mayoría de las personas llega sólo hasta este nivel. Éstas se expresan en la preocupación por ahorrar, por comprar bienes y seguros, para obtener una vida ordenada, cierta, y un futuro predecible, en el cual ya no se produzcan riesgos o peligros para la integridad personal o familiar. Este tipo de necesidades se puede manifestar negativamente como temor y miedo.

Tercero, las necesidades de amor y pertenencia que están orientadas socialmente y representan la voluntad de reconocer y ser reconocido por los semejantes, de sentirse arraigados en lugares e integrados en redes y grupos sociales. Para realizarse requieren que se haya alcanzado cierto grado de satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Entre ellas se encuentran la necesidad de amigos, de compañeros, de una familia, de identificación con un grupo y de intimidad con un miembro del sexo opuesto.

Cuarto, las necesidades de estima están asociadas a nuestra constitución psicológica. Su satisfacción es necesaria para la evaluación personal y el reconocimiento de uno mismo, en referencia a los demás. Se pueden subdividir en dos tipos: las que se refieren al amor propio y las que se relacionan al respeto de otros (reputación, condición social, fama, etc.). Entre éstas se encuentran la necesidad de respeto, de confianza basada en la opinión de otros, de admiración, de confianza en sí mismo, de autovalía y de autoaceptación. Los trastornos y déficit en esta área generan sentimientos de inferioridad que se manifiesta como vivencias de vergüenza o de culpa.

Quinto, las necesidades de autorrealización o metanecesidades pertenecen al segundo bloque de necesidades superiores o más subjetivas en la gradiente establecida por Maslow. Son difíciles de describir, puesto que varían de un individuo a otro, e incluye la satisfacción de la individualidad en todos los aspectos.

Para que una persona inicie su proceso de autorrealización debe haber satisfecho muchas necesidades previas, para que éstas no interfieran ni utilicen energías que están abocadas a este desarrollo. Las personas que desean autorrealizarse desean ser libres para ser

ellas mismas. Las personas que se autorrealizan siguen las normas y modelos de conductas dictadas por la cultura en acuerdo con su sentido del deber, pero si éstas interfieren con su desarrollo, fácilmente reaccionan contra ellas. Entre ellas se encuentran las necesidades de satisfacer nuestras propias capacidades personales, de desarrollar nuestro potencial, de hacer aquello para lo cual tenemos mejores aptitudes y la necesidad de desarrollar y ampliar los metamotivos (descubrir la verdad, crear belleza, producir orden y fomentar la justicia).

Maslow a través de sus estudios describió 16 características propias de las personas autorrealizadas: (a) Deben presentar un punto de vista realista ante la vida; (b) aceptación de ellos mismos, de los demás y del mundo que les rodea; (c) espontaneidad; (d) preocupación por resolver los problemas más que pensar en ellos; (e) necesidad de intimidad y un cierto grado de distanciamiento; (f) independencia y capacidad para funcionar por su cuenta; (g) visión no estereotipada de la gente, de las cosas y de las ideas; (h) historia de profundas y excepcionales experiencias espirituales; (i) identificación con la humanidad; (j) relaciones profundamente amorosas e íntimas con algunas personas. (k) valores democráticos (l) habilidad de separar los medios de los fines; (m) vivo sentido del humor sin crueldad; (n) creatividad, (ñ) inconformismo; (o) habilidad para elevarse por encima de su ambiente más que adaptarse a él; (p) necesidades de trascendencia: es el grado final de motivación, se refiere a un sentido de la comunidad y a la necesidad de contribuir a la humanidad; también incluyen las necesidades asociadas con un sentido de obligación hacia otros, basada en nuestros propios dones.

Adicionalmente, Maslow menciona otros dos tipos de necesidades: las cognitivas y las estéticas, aunque no las ubica en un lugar específico dentro de la jerarquía. Las necesidades cognitivas, de saber y comprender provienen de las necesidades básicas. Todo ser humano normal intrínsecamente desea saber y comprender, ya que no es un ser pasivo que considere la realidad como algo meramente dado. La insatisfacción de estas necesidades conduce a la frustración y al egoísmo. Las necesidades estéticas tienen que ver con el orden, la simetría y el cierre, la necesidad de aliviar la tensión producida por una labor no terminada y la necesidad de estructurar hechos. Las circunstancias y ambientes agradables y hermosos favorecen el desarrollo de las personas.

El concepto central de la teoría de Maslow es el de autorrealización, la que define como: “la realización de las potencialidades de la persona, llegar a ser plenamente humano, llegar a ser todo lo que la persona puede ser; contempla el logro de una identidad e individualidad plena”. Si bien la motivación se dirige, fundamentalmente, a satisfacer las necesidades y aliviar las tensiones. La metamotivación se dirige a la satisfacción del deseo y aumenta la tensión, favoreciendo así el desarrollo de la persona. Ambas, motivación y metamotivación, son los móviles fundamentales que llevan al individuo al desarrollo de su personalidad y a escalar en la jerarquía de las necesidades.

Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (1959) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivacionales. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión. Y los factores motivacionales, como su nombre lo sugiere, promueven la motivación, abarcan a la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el progreso. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal (Chiavenato, 2007).

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores

ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Teoría de Litwin y Stringer

Para Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional involucra los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. (García, 2007)

Estos autores relacionaron la productividad con los comportamientos, tomando como base la propuesta de McClelland, quien planteó un modelo de motivación que dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: el poder, la afiliación y el logro. Dentro de estos planteamientos se sostiene que los individuos con alto sentido del logro, se arriesgan con metas más difíciles, pero que saben que las van a poder alcanzar. Para este tipo de personas, el dinero es una medida de actuación, mas no de seguridad económica. Otra característica de estas personas es que consideran a la retroalimentación como un medio para ver si lo que hacen está bien, como logro personal, mas no como reconocimiento. También manifiesta McClelland que este tipo de personas, si bien es cierto son importantes para las organizaciones, no son eficaces cuando se trata de otros, debido a que les suele faltar habilidades humanas y tolerancia, las cuales son necesarias para ser gerentes eficaces en la empresa. (Quevedo, 2003)

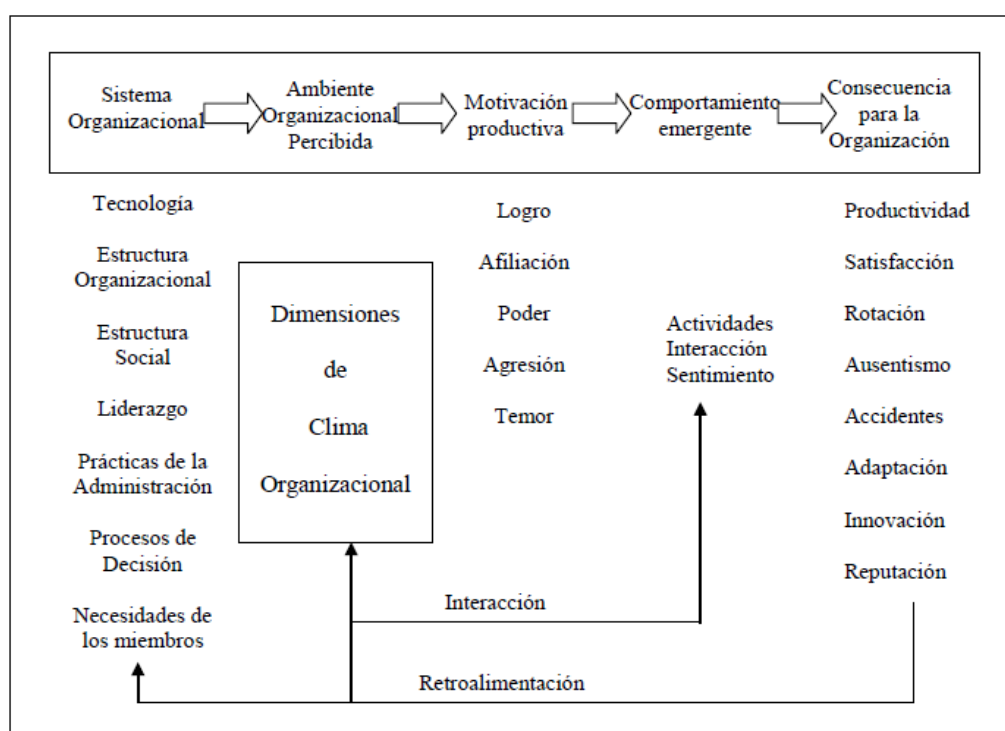


FIGURA II-1. MODELO DE LITWIN Y STRINGER

Fuente: Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono (Quevedo, 2003)

Para Litwin y Stringer, las dimensiones del clima organizacional actúan como un filtro entre los elementos del sistema organizacional, conformados por la tecnología, la estructura organizacional, la estructura social, el liderazgo, las prácticas de administración, los procesos de decisión y las necesidades de los miembros de la organización, y los tipos de motivación resultantes de la forma en que es percibido el ambiente organizacional. En otras palabras, de la valoración agregada de las dimensiones de clima organizacional, dependerá la orientación de la motivación de los trabajadores, que a su vez, influenciará en el comportamiento del trabajador y el impacto de éste para la organización.

Cuestionario de Litwin y Stringer

El estudio experimental, que dio origen al instrumento creado por Litwin y Stringer, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: British Radar, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; Balance Radar, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones; y Blazer Radar, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea. De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización. (García, 2007)

Litwin y Stringer determinaron nueve dimensiones que forman parte del clima existente en una empresa. Estas dimensiones están vinculadas con propiedades de la organización y son percibidas por sus miembros. Las dimensiones y el significado de cada una se expresan en el siguiente cuadro.

TABLA II-2 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LITWIN Y STRINGER

Dimensión	Concepto
Estructura	Apreciación sobre normas, políticas y procedimientos que se debe cumplir para la realización de las labores.
Responsabilidad	Nivel de autonomía en la toma de decisiones con respecto a las tareas realizadas que puede adquirir un trabajador.
Recompensa	Percepción sobre si existe equidad en el sistema de promociones y remuneraciones.
Desafío	Percepción sobre la dificultad que presentan las labores asignadas.
Relaciones	Relaciones interpersonales que se establecen entre compañeros de trabajo y también a nivel jerárquico.
Cooperación	Sentimiento de colaboración que se percibe dentro de la empresa, tanto entre pares como en los niveles superior e inferior.
Normas de Desempeño	Percepción sobre el interés que pone la empresa en el cumplimiento de normas, de procedimientos, políticas y pautas de rendimiento.
Conflictos	Percepción del trabajador sobre las formas y los mecanismos que se implementan para la resolución de conflictos dentro de la organización y la manera de confrontarlos.
Identidad	Sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo

Fuente: Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios Turísticos (Montoya, 2016)

Teoría de Likert

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. (Sandoval, 2004)

La combinación de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario:
Sistema I-Autoritaritarismo explotador, Sistema II-Autoritaritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo:
Sistema III-Consultivo, Sistema IV-Participación en grupo.

Tipo Autoritario	I Sistema Autoritarismo Explotador	II Sistema Autoritarismo Paternalista
Tipo Participativo	III Sistema Consultivo	IV Sistema Participación De Grupo

FIGURA II-2. TIPOS DE CLIMA SEGÚN LIKERT

Fuente: La gestión del clima organizacional: Desarrollo de un modelo de diagnóstico diseñado para el área comercial de una empresa mayorista del sector tecnológico, utilizando la metodología Design Thinking. (Aliaga et al., 2018. Adaptado de Brunet, 1987)

El clima organizacional de Tipo Autoritario contiene al Sistema Autoritarismo Explotador y al Sistema Autoritarismo Paternalista. Con respecto al Sistema Explotador, la toma de decisiones es formulada y establecida por la Alta Gerencia en donde a los colaboradores solo le corresponde recibir estas decisiones sin oportunidad a opinar; las interacciones entre los colaboradores y los gerentes se basan en la desconfianza, miedo, castigos y amenazas y; por último, las organizaciones satisfacen las necesidades a un nivel básico (Aliaga, 2018).

Con respecto al Sistema Paternalista, existe una confianza condescendiente entre la Alta Gerencia y los colaboradores; para motivar a los colaboradores, se utilizan recompensas y en menor medida castigos. La toma de decisiones está centralizada por la Alta Gerencia, aunque algunas veces se delegan a los subordinados (Ramos, 2012).

El clima organizacional de Tipo Participativo contiene al Sistema Consultivo y al Sistema Participación de Grupo. Con respecto al Sistema Consultivo, las interrelaciones entre los colaboradores y la Alta Gerencia se basa en la confianza, en donde las opiniones de los empleados son de cierta manera escuchadas y valoradas, lo cual permite que existan decisiones asumidas por los empleados a niveles inferiores, pero las decisiones más importantes aún son determinadas y comunicadas de arriba hacia abajo. En este tipo de organizaciones, por un lado, se busca motivar a través de mecanismos de recompensas y castigo; por otro lado, se identifica que para poder tener empleados satisfechos no basta con cubrir necesidades básicas, sino que se busca su reconocimiento dentro de la organización (Brunet 1987 citado en Ramos 2012). Con respecto al Sistema de Participación de Grupo, la Alta Dirección confía totalmente en las capacidades de sus colaboradores y hace que todos formen parte de la toma de decisiones y se sientan continuamente motivados. Se podría decir que todo el personal trabaja como un equipo para lograr los objetivos de la organización (Ramos 2012).

Siguiendo con la teoría de Likert, el Sistema Explotador y el Paternalista corresponden a un clima cerrado, mientras que el Sistema Consultivo y de Participación de Grupo corresponden a un clima abierto (Brunet 1987 citado en Ramos 2012). Las organizaciones que poseen estructuras y políticas rígidas, en su mayoría tienen un clima cerrado; en cambio, organizaciones que se caracterizan por tener un clima abierto, cuentan con estructuras, políticas y

procesos dinámicos y participativos. Según Ramos (2012), las organizaciones que desarrollen e impulsen estrategias para tener un clima participativo, tienen mayor posibilidad de lograr una eficacia organizacional.

El cuestionario de Likert, Perfil Organizacional

Para Likert (1968) el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización. (García, 2007)

TABLA II-3. DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT

Dimensión	Concepto
Los métodos de mando	La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
Las características de las fuerzas motivacionales	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades
Las características de los procesos de comunicación	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos
Las características de los procesos de influencia	La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
Las características de los procesos de toma de decisiones	La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones
Las características de los procesos de control:	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales
Las características de los procesos de planificación	La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices
Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	La planificación así como la formación deseada

Fuente: Elaborado con información de Sandoval (2004)

Dimensiones de Bower y Taylor

Bowers y Taylor, de la Universidad de Michigan, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional (Sandoval, 2004), las cuales incorporan un aspecto contemporáneo y de alto impacto en las organizaciones, como lo es la apertura a los cambios tecnológicos, así como aspectos tradicionalmente considerados en la medición del clima organizacional, como son los recursos humanos, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.

TABLA II-4 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN BOWER Y TAYLOR

Dimensión	Concepto
Apertura a los cambios tecnológicos	La decisión por parte de la dirección de hacer uso de nuevos recursos o nuevos equipos con la finalidad de facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
Recursos Humanos	Referido a toda atención por parte de la gerencia hacia el cuidado y satisfacción de las necesidades de sus colaboradores. Entre ellas, están el desarrollo, remuneraciones y beneficios, capacitación, bienestar, línea de carrera, entre otros.
Comunicación	Se basa en los medios de comunicación existentes en la organización, también a la facilidad que tienen los empleados de ser escuchados por sus superiores.
Motivación	Las condiciones que llevan a los empleados a trabajar dentro de la organización, ya sea por un deseo o necesidad o la existencia de una meta u objetivo.
Toma de Decisiones	La percepción sobre el proceso de toma de decisiones y al grado de involucramiento que tienen los colaboradores en este proceso.

Fuente: Elaborado con información de Sandoval (2004)

2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

2.3.1. Comportamiento Organizacional

Chiavenato (2007, p. 53), define el comportamiento organizacional como “las características genéricas de personalidad, expectativas, objetivos y otras que determinan el comportamiento humano en las empresas u organizaciones formales”.

2.3.2. Motivación

González (2008, p. 51) afirma que es un “proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable”.

2.3.3. Liderazgo

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) define al liderazgo como “la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas” (Naranjo, Paz y Marín, 2015, p. 42).

2.3.4. Desempeño

Faria (1995) define al desempeño como el “resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa” (Pedraza et al., 2010, p. 495).

2.4. MARCO REFERENCIAL

2.4.1. Datos Generales

CrediScotia es la financiera del Grupo Scotiabank en el Perú, especializada en el segmento de la microempresa y de la banca de consumo, en el que el Grupo es líder en el mercado. Su actividad está circunscrita en el marco de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley N° 26702).

Las actividades que desarrolla se ubican dentro del Grupo 6519 de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), que corresponde a la Actividad Bancaria Comercial y de Seguros.

Historia

CrediScotia Financiera S.A. se constituyó mediante Escritura Pública de fecha 9 de agosto de 1994, bajo la denominación de Banco del Trabajo S.A. El 15 de julio de 2008 Scotiabank Perú adquirió del Grupo Altas Cumbres (Chile) el 100% de las acciones representativas del capital social del Banco del Trabajo, convirtiéndose en subsidiaria de dicho Banco.

En Junta General de Accionistas de fecha 12 de septiembre de 2008 se acordó su conversión a empresa financiera, modificándose su denominación social por la de “CrediScotia Financiera S.A.” y su Estatuto Social, lo cual conllevó la modificación de su objeto social, con miras a mantenerlo como un canal especializado para la atención de clientela de créditos de consumo, así como para la realización de préstamos a favor de pequeñas empresas y negocios. Posteriormente, con fecha 30 de diciembre de 2008, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, mediante Resolución SBS N° 14139-2008, autorizó su conversión a empresa financiera y la modificación total de su Estatuto Social, siendo esto formalizado mediante Escritura Pública de fecha 09 de enero de 2009.

Con la adquisición de la ahora denominada CrediScotia Financiera S.A., el Grupo Scotiabank Perú se ubica como el líder en el segmento de banca de consumo, habiendo duplicado su participación en el rubro de préstamos a la microempresa.

Al 2019 CrediScotia Financiera nace con una importante cobertura a nivel nacional y cuenta con 92 agencias, 33 en Lima Metropolitana, 3 en el Callao y 56 en provincias, a las que se suman 1674 Cajeros Corresponsales y 568 cajeros automáticos (red Scotiabank).

Casa Matriz

CrediScotia Financiera pertenece al Grupo Scotiabank Perú, que a su vez forma parte de The Bank of Nova Scotia (o Grupo Scotiabank), una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica y el banco canadiense con mayor presencia y proyección internacional.

La presencia del Grupo Scotiabank en el Perú data desde 1997. Pero es en el 2006 cuando el grupo canadiense, como parte de una estrategia de expansión en América Latina, adquiere la participación mayoritaria de dos importantes instituciones bancarias del Perú para luego combinarlas dando origen a Scotiabank, el tercer mayor banco del país que junto a otras empresas relacionadas conforman uno de los principales grupos financieros peruanos.

El Grupo Scotiabank es una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica, con sede en Toronto (Canadá). Con más de 180 años de experiencia en el mundo, la esencia de su rotundo éxito reside en la actividad de sus más de 77,000 empleados dedicados por completo a alrededor de 19 millones de clientes en más de 55 países, constituyéndose en el banco canadiense con mayor presencia y proyección internacional, con más de 2,676 sucursales y oficinas alrededor del mundo.

La diversificación geográfica y comercial continúa siendo la esencia de su estrategia y cimienta su potencial de crecimiento en cada uno de sus tres sectores de actividad (Banca Canadiense, Banca Internacional y Scotia Capital) a largo plazo. Scotiabank fue parte de la lista de los 50 bancos más seguros del mundo en el 2010 publicada por la revista Global Finance y de la lista de los 10 bancos más estables del mundo publicada por la consultora Oliver Wyman, debido a que en el 2008 superó sin mayor dificultad la crisis del sistema financiero mundial, gracias a su gestión y manejo prudente del riesgo y al buen control de su cartera de inversiones.

El Grupo Scotiabank mantiene, a enero del 2012, más de US\$ 637,000 millones en activos, cotizando sus acciones en las bolsas de valores de Toronto (BNS) y Nueva York (BNS).

Identidad

Visión

"Ser líder en la solución de necesidades de consumo y emprendimiento en el Perú".

Misión

"Dar acceso a soluciones financieras sencillas y oportunas, que hagan posible los proyectos de los emprendedores y familias del Perú".

Logotipo

La marca *CrediScotia* está formada por dos palabras que resumen el beneficio que recibirán nuestros clientes. Por un lado el prefijo Credi, que representa el acceso al crédito; del otro, la palabra Scotia, que simboliza el soporte y respaldo de nuestro principal accionista, el Grupo Scotiabank.

Lo acompaña un isotipo formado por flechas de líneas redondeadas (flexibilidad, y calidez), colocadas en forma ascendente que denotan crecimiento, desarrollo, despegue. Las tres flechas simbolizan: unión, familia y empresa.

Filosofía de trabajo

En CrediScotia se cree firmemente en el trabajo en equipo, filosofía corporativa del Grupo Scotiabank que se resume en una frase: "Un equipo...un objetivo". Esta frase es el eje central sobre el cual gira la estrategia general de la organización. Significa que a pesar de la diversidad de gente que trabaja, sectores de actividad que ocupa y lugares donde opera, todos en CrediScotia trabajan para alcanzar el mismo objetivo.

En CrediScotia las relaciones humanas son decisivas. Es así como construyen su camino y avanzan, teniendo como pilares la colaboración y el respeto mutuo y una visión totalmente centrada en sus clientes.

Esta es finalmente la filosofía de equipo que se tiene en CrediScotia, la que los define y consolida como un grupo humano que sabe hacia dónde camina, y qué hacer para llegar a su meta.

Valores

Los valores esenciales orientan los actos de la Financiera Crediscotia y la forma en que se comunican. Instruyen a los colaboradores sobre la mejor forma de dar cumplimiento al objetivo principal y sobre cómo tratar al cliente de forma que éste considere que esta organización es merecedora de manejar sus asuntos financieros, fundamentalmente porque los valores institucionales reflejan los suyos. Su objetivo es exteriorizar en cada comunicación esos valores esenciales. Por lo general, eso es lo que el cliente necesita para convencerse de probar los productos y servicios de la institución. A continuación se explican esos valores esenciales y su significado:

Integridad:

Muestran integridad al tratar siempre a los demás en forma ética y honorable. Para la institución, el colaborador íntegro es aquel que se esfuerza por cumplir los principios éticos más elevados, se comporta de manera honorable en cualquier situación que se presente, trata a toda persona con respeto y equidad, comprende que la integridad del Grupo Scotiabank refleja la integridad de los colaboradores de toda la organización, es franco y sincero y se expresa con claridad para que los demás lo entiendan, realiza su trabajo con honestidad y cuando asume un compromiso, cumple su palabra.

Respeto:

Muestran respeto al identificarnos con los demás y tomar en cuenta sus diferentes necesidades. Para la institución, el colaborador respetuoso es aquel que se identifica con la situación y puntos de vista de los demás y los toma en cuenta en todas sus respuestas, aprecia la diversidad que aportan sus clientes y compañeros de trabajo y la utilizan para mejorar su propia capacidad de comprensión, sabe que las relaciones duraderas y fructíferas se construyen con confianza mutua y un diálogo abierto y honesto, elige la simplicidad al comunicarse con sus clientes, y se asegura de hacerlo en un lenguaje comprensible y cercano.

Dedicación:

En la institución están enfocados en el éxito de sus clientes, de sus equipos y de ellos mismos. Teniendo la premisa de que un colaborador dedicado es aquel que se concentra en su trabajo y en la obtención de buenos resultados, se rige por las normas más elevadas y se esfuerza por alcanzar la excelencia en cada proyecto, tiene espíritu de equipo y comprende que el aporte de todos los colaboradores del Grupo Scotiabank es igualmente importante para el éxito colectivo, acepta el cambio y constantemente busca nuevas formas de simplificar y optimizar procesos, le gustan los desafíos y los acepta con entusiasmo, entiende que su éxito es en última instancia el éxito de CrediScotia, y se concentra en alcanzar los objetivos de la organización, es proactivo y se orienta a hacer que las cosas sucedan, tanto para los clientes como para la organización.

Perspicacia:

Buscan emplear su perspicacia y alto nivel de conocimiento para ofrecer de manera proactiva las soluciones más adecuadas y sencillas. Para la institución un colaborador perspicaz es aquel que utiliza su experiencia y conocimientos para determinar la manera y momento más oportunos para ayudar a sus clientes y compañeros de trabajo, actualiza constantemente sus conocimientos y utiliza procedimientos de vanguardia para comprender y responder mejor a las necesidades de sus clientes y así ofrecerles las soluciones más sencillas, brinda excelente asesoramiento, soluciones innovadoras y simples, y opciones personalizadas que se adaptan a las necesidades del cliente, está siempre alerta ante las señales que entrega el cliente, se asegura de que el cliente comprenda claramente las operaciones a fin de que pueda tomar la decisión más indicada.

Optimismo:

Se busca fomentar el optimismo, de tal forma que se enriquezca el ambiente de trabajo con espíritu de equipo, entusiasmo contagioso y actitud emprendedora. Para la institución, el colaborador optimista es dinámico, entusiasta y se entretiene en su trabajo, comprende que el optimismo contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo para todos, le apasiona su trabajo y está siempre dispuesto a dar una mano a quien la requiera, sabe que el trabajo en equipo es esencial para el éxito de CrediScotia y del Grupo Scotiabank, participa con entusiasmo en las iniciativas de sus equipos, ya sean proyectos importantes, días de reconocimiento al cliente o actividades comunitarias y de beneficencia.

Tiene mentalidad hacedora: trabaja con entusiasmo para hacer posibles sus proyectos, los de sus clientes y los de la organización.

2.4.2. Organigrama

Organigrama General

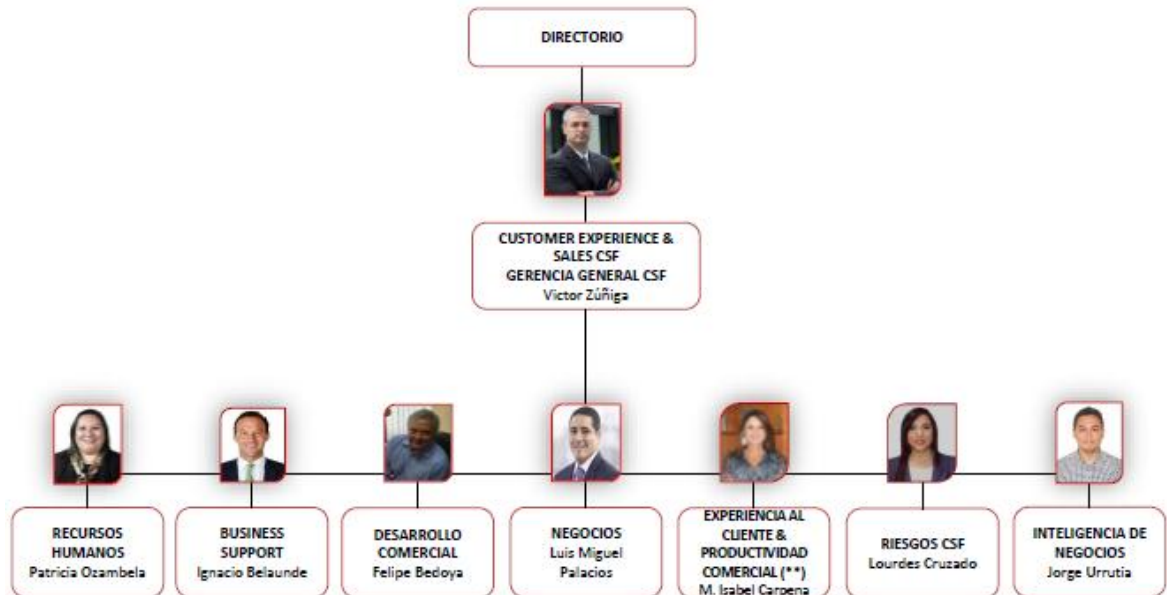


FIGURA II-3. ORGANIGRAMA GENERAL DE CREDISCOTIA

Fuente: Estructura Organizacional Financiera Crediscotia (Financiera Crediscotia, 2019)

Organigrama de la Agencia Piura de Crediscotia

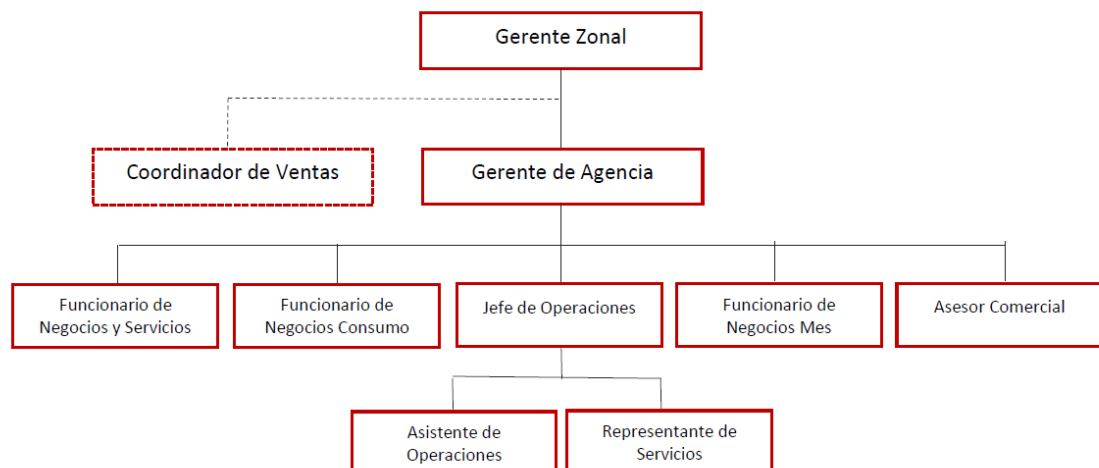


FIGURA II-4. ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA PIURA DE CREDISCOTIA

2.4.3. Oferta de Valor

Oferta de valor dirigida a personas

Préstamos personales

1. Créditos en efectivo:

Préstamos en efectivo para financiar proyectos personales o necesidades en cuotas fijas mensuales

2. Créditos en efectivo dejando ahorros en Garantía:

Préstamos de libre disponibilidad que se otorgan con el respaldo de los depósitos a plazo que el cliente mantenga en Crediscotia o que traiga desde otra institución financiera.

3. Créditos en Establecimientos:

Préstamos en cuotas fijas para financiar productos y servicios a través de las alianzas comerciales y la red de establecimientos afiliados a CrediScotia.

3.1. Crédito Autoconstrucción:

Préstamo que permite financiar materiales y acabados de construcción para mejorar, ampliar o remodelar casas.

3.2. Crédito Compras:

Financia la adquisición de muebles, equipos de cómputo, servicios médicos, electrodomésticos, viajes, etc., a través de su red de establecimientos afiliados del sector.

3.3. Crédito Motos:

Financia la adquisición de vehículos menores, principalmente motos lineales y mototaxis de las principales marcas del país, a través de la amplia red de establecimientos afiliados.

Ahorros

Cuenta FREE: Cuenta que no necesita un monto mínimo de apertura, sin costo de mantenimiento y permite realizar operaciones ilimitadas en canales físicos y virtuales

Seguros

- a. Seguro de Protección Accidental: Los beneficiarios designados reciben el monto asegurado en caso de muerte accidental del titular del crédito.
- b. Seguro de Desempleo Involuntario e Incapacidad Temporal: Un seguro que cubre el pago de tus deudas en caso de desempleo involuntario o incapacidad temporal.
- c. Seguro de Desgravamen: Cancelamos la deuda de tu crédito, hasta US\$ 45,000, en caso de muerte o invalidez de alguno de los intervinientes
- a. Seguro Renta Plus: Si el asegurado fallece a causa de un accidente, se pagará el capital asegurado a los beneficiarios designados por el titular.
- b. Seguro Adulto Seguro: Este seguro pagará el capital asegurado, en caso de muerte del titular, si se produce hasta un año después del accidente que haya sido la causa del deceso.

Recaudaciones

A través de este servicio, se pueden realizar el pago de servicios públicos, de impuestos municipales, de pensiones escolares y universitarias, entre otros.

Remesas

Remesas del exterior es el servicio desarrollado para personas naturales, disponible para clientes y no clientes de CrediScotia, a través de alianzas estratégicas con diferentes empresas remesadoras en el mundo, con la finalidad de que los peruanos que se encuentren en el exterior puedan enviar dinero a sus familiares, de manera simple, segura, rápida y con excelentes tarifas.

Transferencias

A través de este servicio, se pueden realizar transferencias de bajo importe a cuentas en bancos del sistema financiero. También, por la misma vía, se pueden recibir transferencias a las cuentas de CrediScotia.

Oferta de valor dirigida a negocios

Créditos

Los diferentes tipos de créditos que ofrece Crediscotia son:

- a. Crédito Capital de Trabajo: Préstamo para la compra de mercadería e insumos para negocio. Los montos a financiar van desde S/1,500 hasta S/120,000.
- b. Línea Capital de Trabajo: Es una Línea de Crédito para negocio, financia la compra de mercadería para comercializar e insumos para la producción. Los montos a financiar van desde S/1,500 hasta S/120,000.
- c. Financiamiento para Activos e Inversiones: Préstamo para que compres máquinas, equipos, vehículos y locales comerciales. Financia la mejora/ ampliación de locales propios.
- d. Crédito Autoconstrucción Microempresa: Préstamo para la construcción, mejora o ampliación de vivienda propia. Los montos a financiar van desde S/1,500 hasta S/120,000.
- e. Crédito Garantía Líquida: Préstamo para financiar la compra de mercadería, insumos o la adquisición de maquinaria, equipos o locales comerciales para negocio.
- f. Crédito Capital de Trabajo – Semillero: Préstamo para la compra de mercadería e insumos para negocio. Los montos a financiar van desde S/500 hasta S/2000.

Ahorros

- a. Cuenta Ahorros Negocios: No cobra mantenimiento de cuenta. El interés se paga desde el primer sol o dólar.
- b. Depósito a Plazo: Producto con las tasas más atractivas: el cliente decide el plazo y la moneda (soles o dólares).

Seguros

- a. Seguro Negocio Seguro: Asegura la continuidad de las empresas. Protege los negocios contra vandalismo, daño malicioso, incendio, inundaciones y cualquier catástrofe natural.
- b. Seguro Multiseguro Salud: Este seguro pone a disposición asistencia médica.
- c. Seguro Vehicular: Protege vehículos contra riesgos como accidentes, incendio, robo total o parcial, lesiones a ocupantes y daños frente a terceros.

- d. Seguro contra Incendio a todo Riesgo (Hipotecario): Protege inmuebles adquiridos con el crédito hipotecario contra incendio, incluyendo daños y/o pérdidas de riesgos políticos y de la naturaleza (incluye robo y asalto).
- e. Seguro de Desgravamen: Este seguro compensa la deuda del cliente y resguarda a su familia ante cualquier problema.

Tarjetas

- 1. Tarjeta de Crédito Visa Única
- 2. Tarjeta Única Makro
- 3. Tarjeta de Débito Mastercard Crediscotia

2.5. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Definición conceptual

“Cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización” (Taguiri, 1968 citado por Williams, 2013, p. 22).

Definición operacional

Litwin y Stringer (1968) definen al clima organizacional como “efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización (Williams, 2013, p.22)

Estos autores proponen nueve dimensiones para medir el clima organizacional, las cuales son:

Estructura

Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.

Responsabilidad

Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, etc.

Recompensa

Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.

Desafíos

Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones

Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

Cooperación

Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

Estándares

Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

Conflictos

Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.

Identidad

Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE, DISEÑO, NIVEL Y TIPO

La investigación tiene enfoque cuantitativo, ya que se midió matemática y estadísticamente cada una de las dimensiones del clima organizacional.

El diseño de la investigación es de tipo cuantitativo no experimental, debido a que no se tuvo control sobre la variable ni sobre el grupo de estudio. El nivel es Descriptivo, ya que persiguió medir y describir el clima organizacional, así como cada una de sus dimensiones, para llegar a una amplia comprensión de esta variable y, por lo tanto, de cómo gestionarla adecuadamente.

La investigación fue de tipo aplicada, univariable y transversal, Aplicada porque buscó la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos sobre la variable clima organizacional, y a partir de éstos persiguió conocer cómo se percibe el clima organizacional en la Agencia Piura de Crediscotia; univariable debido a que solo se estudió la variable clima organizacional y transversal porque el levantamiento de datos se realizó en un único momento.

3.2. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplicó el instrumento de recolección de datos a los 24 empleados que laboran en Agencia Piura de Crediscotia, los cuales ocupan los siguientes cargos: Gerente Zonal (1), Gerente de Agencia (1), Coordinador de Ventas (1), Jefe de Operaciones (1), Funcionario de Negocios (4), Funcionario de Negocios Consumo (6), Funcionario de Negocios y Servicios (3), Asesor Comercial (1), Asistente de Operaciones (2), Representante de Servicios (4).

3.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Se siguió el método científico, llevándose a cabo los pasos de observación, en el cual se determinó la carencia de información sobre el clima organizacional en la Agencia Piura de Crediscotia y la necesidad de contar con ésta para gestionar adecuadamente al talento humano; el segundo paso fue la formulación de hipótesis, que consistió en explicar el fenómeno de estudio, es decir, plantear una evaluación anticipada del clima organizacional de la agencia de estudio y sus dimensiones, tomando como marco la Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968); el tercer paso fue la experimentación, en el que se aplicó el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer que mide nueve dimensiones de esta variable con la intención de recoger información empírica del fenómeno de estudio; el cuarto paso fue el análisis de datos, consistente en procesar, analizar y sintetizar los datos, con la intención de confirmar como verdadera o como falsa la hipótesis presentada. El quinto paso fue la elaboración de las conclusiones, las cuales estuvieron sustentadas en los resultados de la investigación. Al respecto, Beltrán (1985) menciona que el método científico es utilizado en el proceso de la investigación social para obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (Batthyány et al., 2011).

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La principal técnica de recolección de datos que se utilizó para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación fue la técnica de campo, para lo cual se utilizó como instrumento a la encuesta, específicamente el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, creado en 1968, el cual mide las siguientes nueve dimensiones del clima organizacional: estructura organizacional, responsabilidad, recompensas, conflictos, calidez, identidad, riesgo, normas y apoyo, a través de 50 ítems, sobre los cuales cada empleado de la agencia tuvo que colocar su nivel de acuerdo en una escala compuesta por cinco niveles, los cuales son: (1): Absolutamente en desacuerdo, (2): En desacuerdo, (3): Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4): De acuerdo, (5): Absolutamente de acuerdo

Posteriormente, la información recolectada a través de las encuestas fue procesada empleando el software SPSS v25.0. El valor asignado a cada ítem dependió del nivel de acuerdo con el significado del ítem elegido por cada trabajador; en el caso de los ítems con significado positivo, la asignación de valor fue dada de la siguiente manera: Absolutamente en desacuerdo (1 punto), en desacuerdo (2 puntos), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos), de acuerdo (4 puntos), absolutamente de acuerdo (5 puntos); y en el caso de los ítems con significado negativo, el valor fue asignado de la siguiente manera: Absolutamente en desacuerdo (5 puntos), en desacuerdo (4 puntos), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos), de acuerdo (2 puntos), absolutamente de acuerdo (1 punto). Luego, se procedió a estimar diversas medidas estadísticas de análisis descriptivo (media, desviación estándar y suma) y se diseñaron diversas tablas y gráficos.

La elección del instrumento citado se debió a que sus dimensiones miden elementos internos de la organización que tienen implicancia con el ambiente de trabajo; asimismo, este cuestionario cuenta con alta validez y confiabilidad (Silva, 1996).

TABLA III-1. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER

Dimensiones	Ítems	Niveles	Puntuación
Estructura	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Absolutamente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - De acuerdo - Absolutamente de acuerdo	1 - 5
Responsabilidad	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	Absolutamente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - De acuerdo - Absolutamente de acuerdo	1 - 5
Recompensa	16, 17, 18, 19, 20, 21	Absolutamente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - De acuerdo - Absolutamente de acuerdo	1 - 5
Desafío	22, 23, 24, 25, 26	Absolutamente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - De acuerdo - Absolutamente de acuerdo	1 - 5
Relaciones	27, 28, 29, 30, 31	Absolutamente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - De acuerdo - Absolutamente de acuerdo	1 - 5

Cooperación	32, 33, 34, 35, 36	Absolutamente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - De acuerdo - Absolutamente de acuerdo	1 - 5
Estándares	37, 38, 39, 40, 41, 42	Absolutamente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - De acuerdo - Absolutamente de acuerdo	1 - 5
Conflictos	43, 44, 45, 46	Absolutamente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - De acuerdo - Absolutamente de acuerdo	1 - 5
Identidad	47, 48, 49, 50	Absolutamente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - De acuerdo - Absolutamente de acuerdo	1 - 5

3.5. ASPECTOS ÉTICOS

Para la realización de esta investigación se contó con la autorización tanto del Gerente de Agencia, como de los empleados de la misma, quienes participaron de la investigación, a quienes se les informó sobre los objetivos del trabajo, el bajo riesgo al participar, el hecho de que su participación sería voluntaria y se les garantizó la protección y confiabilidad de sus datos. Así también, los resultados fueron presentados de manera objetiva y rigurosa, respetando la propiedad intelectual y citando adecuadamente las fuentes bibliográficas consultadas. Finalmente, esta investigación se realizó respetando la Ley, Estatuto y Código de Ética.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Perfil Sociodemográfico y laboral

En este apartado se exponen los principales aspectos sociodemográficos y laborales de los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia, como género, edad, estado civil, nivel de formación, tipo de contrato, tiempo laborando, y si se tenía empleo con anterioridad.

TABLA IV-1. EDAD SEGÚN GÉNERO

		Género		Total
		Masculino (A)	Femenino (B)	
Edad	Media	35	36	36
	Desviación estándar	9	9	9
	N total	8	16	24

En la Tabla 4.1. se aprecia que los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia son mayoritariamente mujeres, quienes tienen en promedio 36 años, y los hombres cuentan con una edad promedio de 35 años (desviación estándar de 9 años en ambos casos).

TABLA IV-2. ESTADO CIVIL SEGÚN GÉNERO

			Masculino (A)	Género Femenino (B)	Total
Estado civil	Casado	Recuento	3	8	11
		% de N columnas	37.5%	50.0%	45.8%
	Conviviente	Recuento	3	2	5
		% de N columnas	37.5%	12.5%	20.8%
	Soltero	Recuento	1	6	7
		% de N columnas	12.5%	37.5%	29.2%
	Divorciado/separado	Recuento	0 ^a	0 ^a	0
		% de N columnas	0.0%	0.0%	0.0%
	Viudo	Recuento	1	0 ^a	1
		% de N columnas	12.5%	0.0%	4.2%
	Total	Recuento	8	16	24
		% de N columnas	100.0%	100.0%	100.0%

En la Tabla 4.2. se aprecia que los empleados se encuentran mayoritariamente casados (45.8%), en segundo lugar, solteros (29.2%), en tercer lugar, convivientes (20.8%) y en último lugar viudos (4.2%). Así también, se observa que de los empleados casados, el 50% son mujeres y el 37.5% son hombres; mientras que de los solteros, el 37.5% son mujeres y el 12.5% son hombres; y de los convivientes, la mayoría son hombres (37.5%).

TABLA IV-3. NIVEL DE FORMACIÓN POR GÉNERO

			Masculino (A)	Género Femenino (B)	Total
Nivel de formación	Secundaria	Recuento	0 ^a	0 ^a	0
		% de N columnas	0.0%	0.0%	0.0%
	Técnico/Tecnológico	Recuento	4	5	9
		% de N columnas	50.0%	38.5%	42.9%
	Pregrado	Recuento	3	4	7
		% de N columnas	37.5%	30.8%	33.3%
	Especialización	Recuento	1	4	5
		% de N columnas	12.5%	30.8%	23.8%
	Maestría	Recuento	0 ^a	0 ^a	0
		% de N columnas	0.0%	0.0%	0.0%
	Doctorado	Recuento	0 ^a	0 ^a	0
		% de N columnas	0.0%	0.0%	0.0%

En la Tabla 4.3. se aprecia que los empleados mayoritariamente cuentan nivel de formación técnica/tecnológico (42.9%), en segundo lugar cuentan con estudios de pregrado (33.3%) y en tercer lugar cuentan con estudios de especialización (23.8%). Así también, las mujeres y los hombres mayoritariamente cuentan con nivel de formación técnico/tecnológico (38.5% y 50.0%, respectivamente).

TABLA IV-4. TIPO DE CONTRATO POR GÉNERO

			Género - Agencia Piura de Crediscotia		
			Masculino	Femenino	Total
			(A)	(B)	
Tipo de contrato - Agencia Piura de Crediscotia	Indefinido	Recuento	4	13	17
		% de N columnas	50.0%	81.3%	70.8%
	A plazo fijo	Recuento	4	3	7
		% de N columnas	50.0%	18.8%	29.2%
	A tiempo parcial	Recuento	0 ^a	0 ^a	0
		% de N columnas	0.0%	0.0%	0.0%

En la Tabla 4.4. se observa que la mayoría de los empleados cuenta con un contrato de trabajo indefinido (70.8%), en segundo lugar, cuentan con un contrato de trabajo a plazo fijo (29.2%) y ninguno tiene una trabajo a tiempo parcial. Por otro lado, la mayoría de las mujeres cuenta con un contrato de trabajo a tiempo indefinido (81.3%), en cuanto a los hombres, la mitad cuenta con un contrato de trabajo a tiempo indefinido y la otra mitad a plazo fijo.

TABLA IV-5. TIEMPO LABORANDO POR GÉNERO

		Género		Total
		Masculino	Femenino	
		(A)	(B)	
Tiempo laborando en su empleo actual	Media	6.29	7.23	6.90

En la Tabla 4.5. se observa que los empleados cuentan, en promedio, con 6.9 años laborando en la empresa. Mientras que las mujeres cuentan con 7.23 años y los hombres con 6.29 años. De lo cual se obtiene que las mujeres son más antiguas que los hombres, con una diferencia de 0.94 años.

TABLA IV-6. ¿TENÍA UN EMPLEO CON ANTERIORIDAD AL ACTUAL?

			Género - Agencia Piura de Crediscotia		
			Masculino (A)	Femenino (B)	Total
Tenía un empleo con anterioridad al actual - Agencia Piura de Crediscotia	Sí	Recuento	8 ^a	13	21
		% de N columnas	100.0%	86.7%	91.3%
	No	Recuento	0 ^a	2	2
		% de N columnas	0.0%	13.3%	8.7%

En la Tabla 4.6. se observa que la mayoría de los empleados (91.3%) ya contaba con un empleo con anterioridad a su empleo actual. Así también, todos los empleados hombres ya contaban con un empleo con anterioridad y la mayoría de las mujeres (86,7%) de igual manera, por otro lado, para la minoría de los empleados hombres (13.3%), éste es su primer empleo.

Diagnóstico del clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer

TABLA IV-7. ESCALA DE CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Escala de calificación	Interpretación
4.0 – 5.00	Muy bueno
3.00 – 3.99	Bueno
2.00 – 2.99	Regular
1.00 – 1.99	Deficiente

Como resultado de la medición del clima organizacional, se emitirá una interpretación, de acuerdo a la calificación obtenida. Si el puntaje logrado se encuentra entre 4.0 y 5.00, la interpretación será que se cuenta con un clima organizacional muy bueno; si el puntaje logrado se encuentra entre 3.0 y 3.99, la interpretación será que se cuenta con un clima organizacional bueno; si el puntaje logrado se encuentra entre 2.0 y 2.99, la interpretación será que se cuenta con un clima organizacional muy regular; si el puntaje logrado se encuentra entre 1.0 y 1.99, la interpretación será que se cuenta con un clima organizacional deficiente.

TABLA IV-8. DIMENSIÓN ESTRUCTURA

Dimensión Estructura				
N°	Ítem	Suma	Media	Desviación Estándar
1	Las tareas de esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas	104	4.33	0.96
2	En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones	52	2.17	1.27
3	Las políticas y la estructura organizativa de la organización han sido explicadas claramente	99	4.13	0.99
4	Los trámites (papeleo) se mantienen al mínimo en esta organización	86	3.58	1.28
5	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración	61	2.54	0.93
6	Nuestra productividad a veces sufre por la falta de organización y planificación	62	2.58	0.97
7	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	43	1.79	0.78
8	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	100	4.17	1.09
Total		607	3.16	1.04

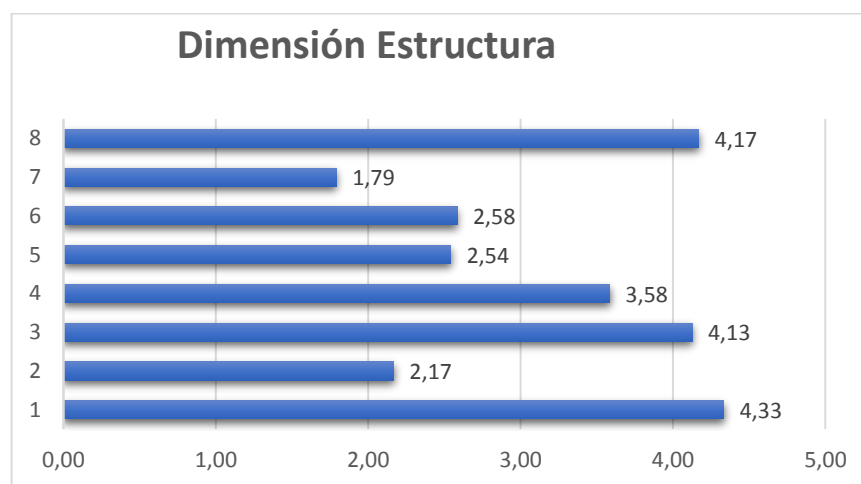


FIGURA IV-1. DIMENSIÓN ESTRUCTURA

La Tabla 4.8. muestra que la dimensión *estructura* presenta un valor de 3.16, que la categoriza como *bueno*, los ítems que recibieron mayor valoración son los referidos a que las tareas de esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas, a que las políticas y la estructura organizativa de la organización han sido explicadas claramente, y a que los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan .

TABLA IV-9. DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

Dimensión Responsabilidad				
N°	Ítem	Suma	Media	Desviación Estándar
9	No nos confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	89	3.71	1.00
10	La gerencia prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos	90	3.75	0.90
11	La supervisión en esta organización es principalmente una cuestión de trazar líneas guía para los subordinados; se les deja a éstos tomar la responsabilidad por el trabajo	85	3.54	1.02
12	Usted no saldrá adelante en esta organización a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo	78	3.25	1.19
13	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos	67	2.79	1.14
14	Hay una gran cantidad de excusas por aquí cuando alguien comete un error	64	2.67	0.96
15	Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidades	55	2.29	0.81
Total		528	3.14	1.00

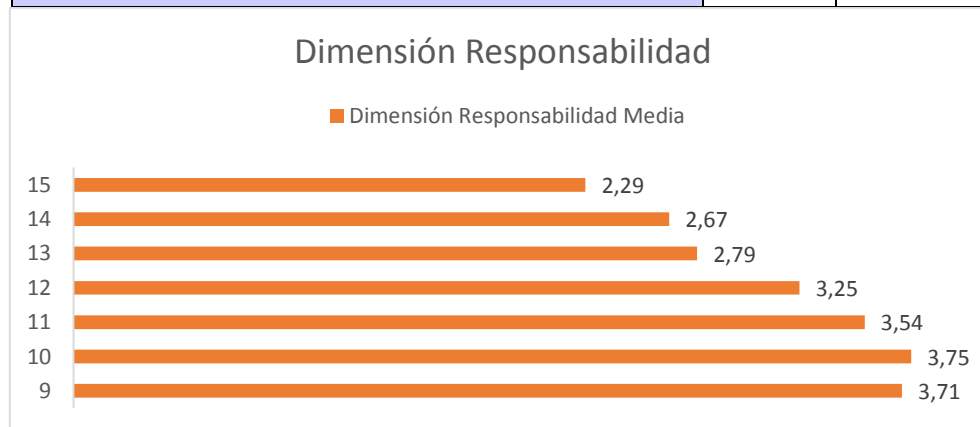


FIGURA IV-2. DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

La Tabla 4.9. muestra que la dimensión *responsabilidad* presenta un valor de 3.14, que la categoriza como *bueno*; los ítems que recibieron mayor valoración son los referidos a que la gerencia prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos, que no se confían mucho en los juicios individuales en la organización, casi todo se verifica dos veces, y que la supervisión en la organización es principalmente una cuestión de trazar líneas guía para los subordinados; se les deja a éstos tomar la responsabilidad por el trabajo. Por otro lado, los ítems que recibieron menor valoración son las referidas a que uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidades y que hay una gran cantidad de excusas en la organización cuando alguien comete un error. Finalmente, se concluye que es necesario empoderar más a los empleados para que tomen decisiones y que exista retroalimentación frente a los errores cometidos.

TABLA IV-10. DIMENSIÓN RECOMPENSA

Dimensión Recompensa				
N°	Ítem	Suma	Media	Desviación Estándar
16	En esta organización los que desempeñan mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos	101	4.21	0.78
17	En esta organización las recompensas e incentivos que usted percibe usualmente sobrepasan a las amenazas y críticas	74	3.08	1.06
18	En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo	93	3.88	1.03
19	En esta organización existe una tendencia a ser más negativo que positivo	40	1.67	0.70
20	No hay suficiente recompensa ni reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo	56	2.33	1.13
21	Si usted comete un error en esta organización, usted será castigado	64	2.67	1.20
Total		428	2.97	0.98

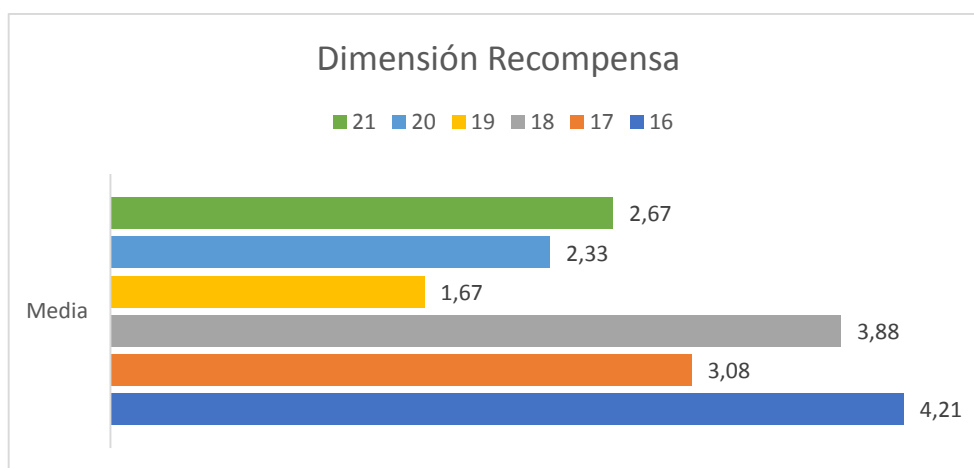


FIGURA IV-3. DIMENSIÓN RECOMPENSA

La Tabla 4.10. muestra que la dimensión *recompensa* presenta un valor de 2.97, que la categoriza como *regular*; los ítems que recibieron mayor valoración son los referidos a que en la organización los que desempeñan mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos y a que en esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo. Por otro lado, los ítems que recibieron menor valoración son que existe una tendencia a ser más negativo que positivo y que no hay suficiente recompensa ni reconocimiento por hacer un buen trabajo. Finalmente, se concluye que es necesario mejorar el sistema de recompensas e incentivos por el trabajo bien realizado, así como actividades para elevar la motivación de los empleados.

TABLA IV-11. DIMENSIÓN DESAFÍO

Dimensión Desafío				
N°	Ítem	Suma	Media	Desviación Estándar
22	En esta organización se trabaja en forma lenta, pero segura y sin riesgos	73	3.04	1.04
23	Nuestra empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno	93	3.88	0.68
24	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	94	3.92	0.88
25	Nuestra gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea	99	4.13	0.68
26	Tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio en que estamos	90	3.75	0.94
Total		449	3.74	0.85

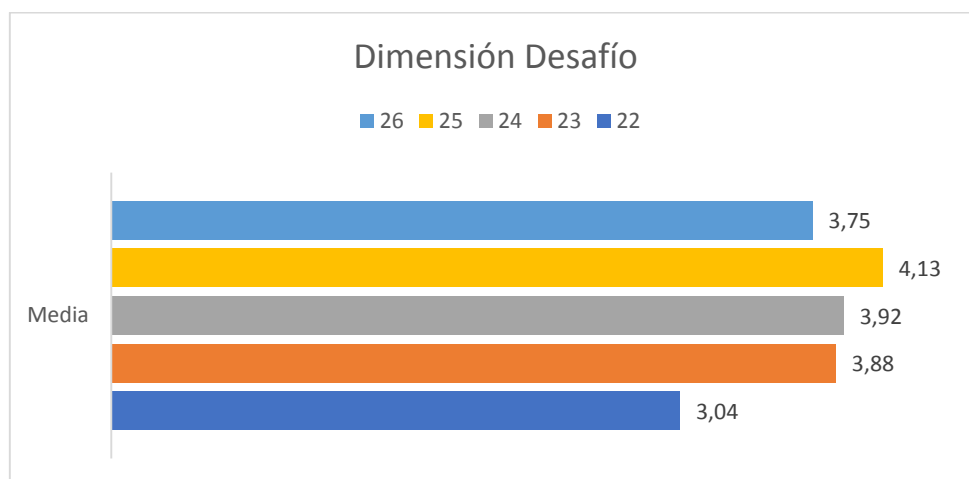


FIGURA IV-4. DIMENSIÓN DESAFÍO

La Tabla 4.11. muestra que la dimensión *desafíos* presenta un valor de 2.97, que la categoriza como *regular*; los ítems que recibieron mayor valoración son los referidos a que los que desempeñan mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos y a que se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo. Por otro lado, los ítems que recibieron menor valoración son que existe una tendencia a ser más negativo que positivo y que no hay suficiente recompensa ni reconocimiento por hacer un buen trabajo. Finalmente, se concluye que es necesario mejorar el sistema de recompensas e incentivos por el trabajo bien realizado, así como actividades para elevar la motivación de los empleados.

TABLA IV-12. DIMENSIÓN RELACIONES

Dimensión Relaciones				
N°	Ítem	Suma	Media	Desviación Estándar
27	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	103	4.29	0.69
28	Esta organización se caracteriza porque hay un clima de trabajo agradable, sin tensiones	100	4.17	0.56
29	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	69	2.88	1.03
30	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	55	2.39	0.99
31	Hay bastante calor humano en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores de esta organización	94	3.92	0.72
	Total	421	3.53	0.80

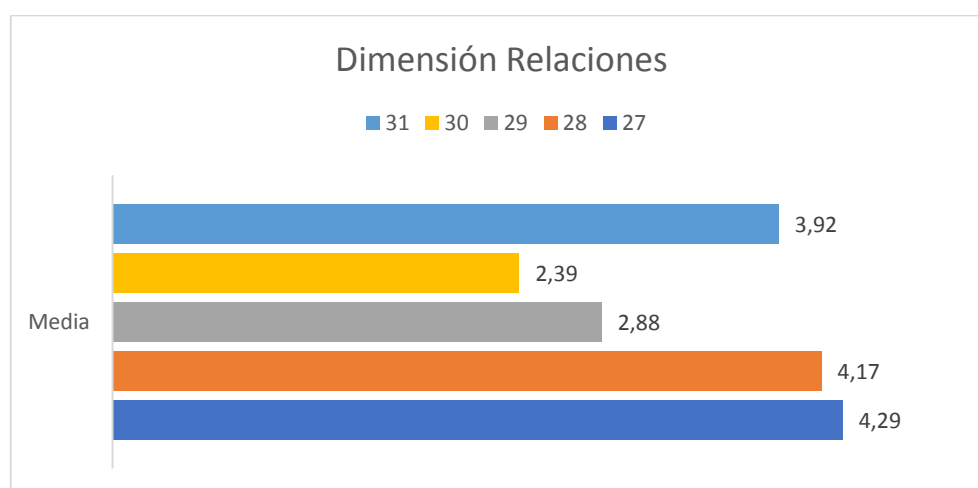


FIGURA IV-5. DIMENSIÓN RELACIONES

La Tabla 4.12. muestra que la dimensión *relaciones* presenta un valor de 3.53, que la categoriza como *bueno*; los ítems que recibieron mayor valoración son los referidos a que entre la gente de la organización prevalece una atmósfera amistosa y que la organización se caracteriza porque hay un clima de trabajo agradable, sin tensiones. Por otro lado, el ítem que recibió menor puntaje es el referido a que las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí, por lo que se recomienda realizar actividades de confraternidad para afianzar los lazos entre los trabajadores.

TABLA IV-13. DIMENSIÓN COOPERACIÓN

Dimensión Cooperación				
N°	Ítem	Suma	Media	Desviación Estándar
32	Usted no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores de esta organización	48	2.00	0.78
33	La gerencia hace un esfuerzo por hablar con usted acerca de sus aspiraciones en una carrera dentro de la organización	77	3.21	0.88
34	Las personas en esta organización no confían verdaderamente uno en el otro	58	2.42	1.06
35	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas	101	4.21	0.59
36	Cuando se me asigna un trabajo difícil, usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y mis compañeros	98	4.08	0.50
	Total	382	3.18	0.76

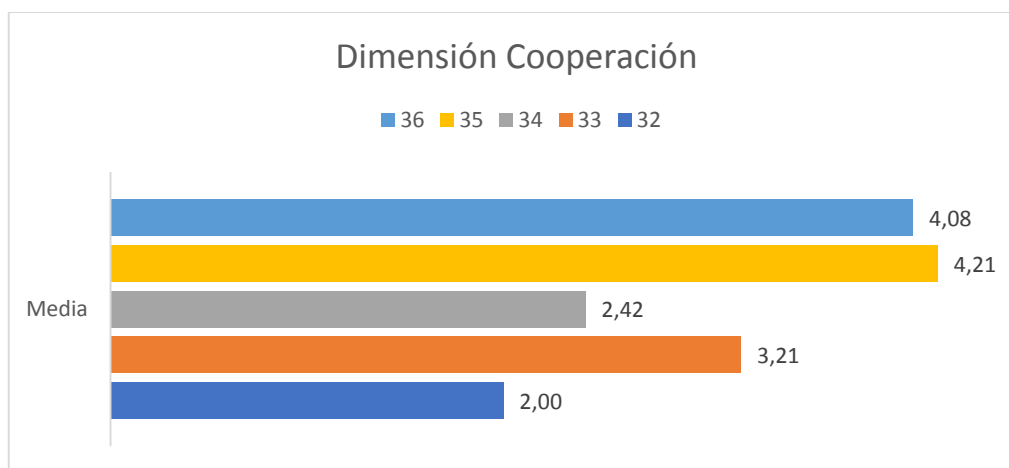


FIGURA IV-6. DIMENSIÓN COOPERACIÓN

La Tabla 4.13. muestra que la dimensión *cooperación* presenta un valor de 3.18, que la categoriza como *bueno*; los ítems que recibieron mayor valoración son los referidos a que la filosofía de la gerencia enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas, y que cuando se le asigna un trabajo difícil al trabajador, usualmente éste puede contar con la asistencia de su jefe y sus compañeros. Por otro lado, el ítem que recibió menor puntaje es el referido a que el trabajador no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores de la organización, por lo que se recomienda realizar una retroalimentación a los superiores, de tal manera que tomen conciencia de la necesidad de ser más empáticos con los trabajadores.

TABLA IV-14. DIMENSIÓN ESTÁNDARES

Dimensión Estándares				
N°	Ítem	Suma	Media	Desviación Estándar
37	En esta organización se fijan estándares bastante altos para el desempeño	81	3.38	0.82
38	Nuestra gerencia piensa que toda tarea puede ser mejor hecha	94	3.92	0.93
39	En nuestra organización se siente presión para mejorar continuamente nuestro desempeño grupal y personal	92	3.83	0.96
40	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien	106	4.42	0.65
41	Para progresar en esta organización es más importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción	75	3.13	1.08
42	En esta organización las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo	94	3.92	0.58
Total		542	3.76	0.84

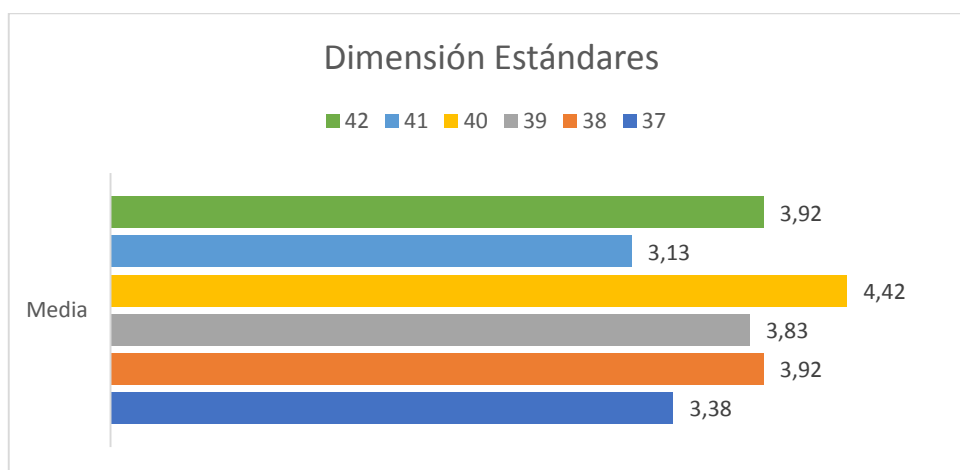


FIGURA IV-7. DIMENSIÓN ESTÁNDARES

La Tabla 4.14. muestra que la dimensión *estándares* presenta un valor de 3.76, que la categoriza como *bueno*; los ítems que recibieron mayor valoración son los referidos a que la gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien, así como que toda tarea puede ser mejor hecha y que en la organización las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo. En esta dimensión todos los ítems tienen una valoración sobre 3.0 y es la dimensión con mayor puntaje.

TABLA IV-15. DIMENSIÓN CONFLICTOS

Dimensión Conflictos				
N°	Ítem	Suma	Media	Desviación Estándar
43	La mejor manera de causar una buena impresión en esta organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdos	80	3.33	0.96
44	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable	83	3.46	1.10
45	Se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque signifique desacuerdos con los superiores	82	3.42	1.02
46	En la reuniones gerenciales la meta es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible	87	3.63	0.88
Total		332	3.46	0.99

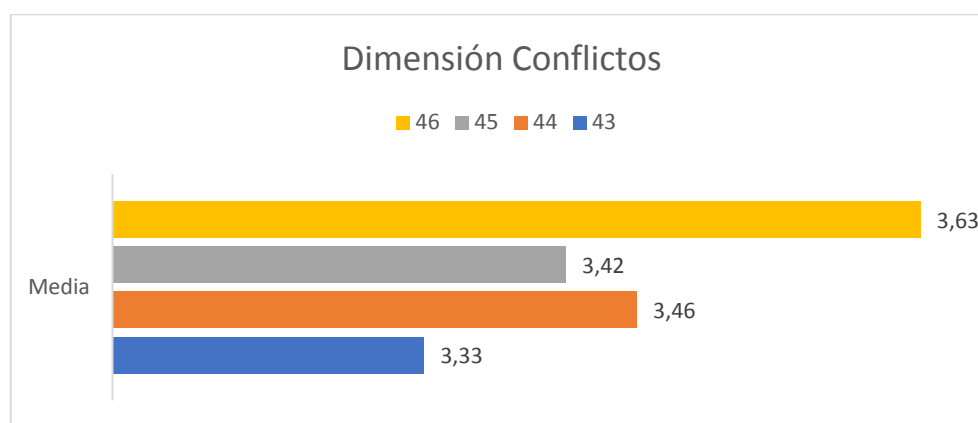


FIGURA IV-8. DIMENSIÓN CONFLICTOS

La Tabla 4.15. muestra que la dimensión Conflictos presenta un valor de 3.46, que la categoriza como *bueno*; los ítems que recibieron mayor valoración son los referidos a que en la reuniones gerenciales la meta es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible, que la actitud de la gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable y que se estimula a los trabajadores a decir lo que piensan, aunque signifique desacuerdos con los superiores. Todos los ítems de esta dimensión tienen una valoración sobre 3.0. y es la tercera dimensión mejor valorada en la agencia.

TABLA IV-16. DIMENSIÓN IDENTIDAD

Dimensión Identidad				
N°	Ítem	Suma	Media	Desviación Estándar
47	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización	105	4.38	0.65
48	Yo siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	104	4.33	0.64
49	Según mi parecer no hay mucha lealtad personal en la compañía	49	2.04	0.81
50	En esta organización la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses	72	3.00	1.06
	Total	330	3.44	0.79

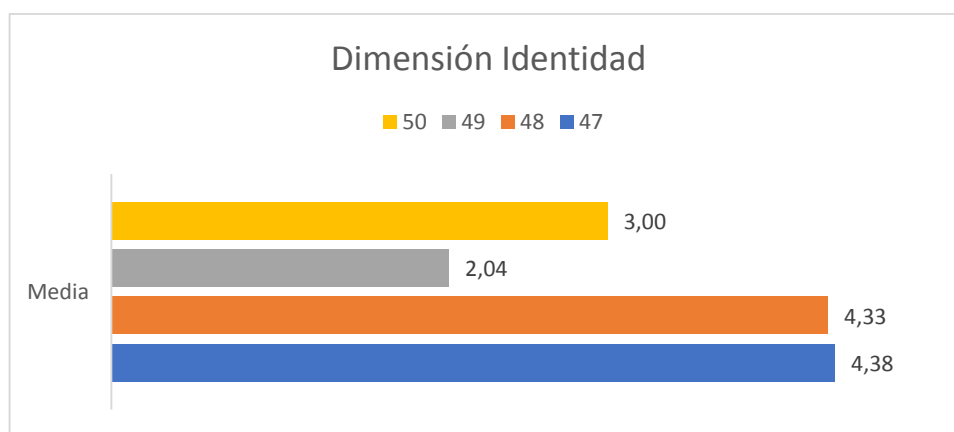


FIGURA IV-9. DIMENSIÓN IDENTIDAD

La Tabla 4.16. muestra que la dimensión Identidad presenta un valor de 3.44, que la categoriza como *bueno*; los ítems que recibieron mayor valoración son los referidos a que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y que los trabajadores sienten que son miembros de un equipo que funciona bien. El ítem con la calificación más baja se refiere a que según el parecer de los trabajadores no hay mucha lealtad personal en la compañía, por lo que se recomienda realizar actividades tendientes a mejorar las buenas relaciones entre trabajadores, tanto personales como laborales.

TABLA IV-17. RESUMEN DE LAS MEDIDAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

<i>Dimensiones</i>	<i>Suma</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. Estándar</i>
<i>Estructura</i>	607	3.16	1.04
<i>Responsabilidad</i>	528	3.14	1.00
<i>Recompensa</i>	428	2.97	0.98
<i>Desafío</i>	449	3.74	0.85
<i>Relaciones</i>	421	3.53	0.80
<i>Cooperación</i>	382	3.18	0.76
<i>Estándares</i>	542	3.76	0.84
<i>Conflictos</i>	332	3.46	0.99
<i>Identidad</i>	330	3.44	0.79



FIGURA IV-10. CLIMA ORGANIZACIONAL: RESUMEN DE MEDIAS

Como puede apreciarse en la Tabla 4.17. el clima organizacional en la Agencia Piura de Crediscotia presenta una valoración de 3.38, que la categoriza como *buena*, las dimensiones valoradas positivamente fueron *estructura*, *responsabilidad*, *desafío*, *estándares*, *relaciones*, *cooperación*, *conflictos* e *identidad*; y la dimensión valorada como regular fue *recompensa*.

Análisis de las dimensiones del clima organizacional

En este apartado se analizaron los aspectos positivos y negativos de cada una de las dimensiones del clima organizacional de la Agencia Piura de Crediscotia, para lo cual, se siguió el método del semáforo, en el cual se clasificó visualmente cada ítem según el puntaje obtenido y se le asignó un color. La categoría *deficiente* está representada con el color rojo, la categoría *regular* está representada con el color ámbar, la categoría *bueno* está representada con color naranja y la categoría *óptimo* está representada con color verde.

TABLA IV-18. CUADRO RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS EN CADA DIMENSIÓN

	1.00 - 1.99	2.00 - 2.99	3.00 - 3.99	4.00 - 5.00
Dimensión	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
Dimensión Estructura	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones	No presenta	Las tareas de esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas
	No presenta	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración	No presenta	Las políticas y la estructura organizativa de la organización han sido explicadas claramente
	No presenta	Nuestra productividad a veces sufre por la falta de organización y planificación	No presenta	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Dimensión Responsabilidad	No presenta	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos	No nos confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	No presenta
	No presenta	Hay una gran cantidad de excusas por aquí cuando alguien comete un error	La gerencia prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos	No presenta
	No presenta	Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidades	La supervisión en esta organización es principalmente una cuestión de trazar líneas guía para los subordinados; se les deja a éstos tomar la responsabilidad por el trabajo	No presenta
	No presenta	No presenta	Usted no saldrá adelante en esta organización a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo	No presenta
Dimensión Recompensa	En esta organización existe una tendencia a ser más negativo que positivo	No hay suficiente recompensa ni reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo	En esta organización las recompensas e incentivos que usted percibe usualmente sobrepasan a las amenazas y críticas	En esta organización los que desempeñan mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos

	No presenta	Si usted comete un error en esta organización, usted será castigado	En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo	No presenta
Dimensión Desafío	No presenta	No presenta	En esta organización se trabaja en forma lenta, pero segura y sin riesgos	Nuestra gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea
	No presenta	No presenta	Nuestra empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno	No presenta
	No presenta	No presenta	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	No presenta
	No presenta	No presenta	Tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio en que estamos	No presenta

Dimensión Relaciones	No presenta	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	Hay bastante calor humano en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores de esta organización	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
	No presenta	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	No presenta	Esta organización se caracteriza porque hay un clima de trabajo agradable, sin tensiones
Dimensión Cooperación	No presenta	Usted no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores de esta organización	La gerencia hace un esfuerzo por hablar con usted acerca de sus aspiraciones en una carrera dentro de la organización	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas
	No presenta	Las personas en esta organización no confían verdaderamente uno en el otro	No presenta	Cuando se me asigna un trabajo difícil, usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y mis compañeros
Dimensión Estándares	No presenta	No presenta	En esta organización se fijan estándares bastante altos para el desempeño	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien
	No presenta	No presenta	Nuestra gerencia piensa que toda tarea puede ser mejor hecha	No presenta

	No presenta	No presenta	En nuestra organización se siente presión para mejorar continuamente nuestro desempeño grupal y personal	No presenta
	No presenta	No presenta	Para progresar en esta organización es más importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción	No presenta
	No presenta	No presenta	En esta organización las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo	No presenta
Dimensión Conflictos	No presenta	No presenta	La mejor manera de causar una buena impresión en esta organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdos	No presenta
	No presenta	No presenta	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable	No presenta

	No presenta	No presenta	Se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque signifique desacuerdos con los superiores	No presenta
	No presenta	No presenta	En la reuniones gerenciales la meta es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible	No presenta
Dimensión Identidad	No presenta	Según mi parecer no hay mucha lealtad personal en la compañía	En esta organización la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
	No presenta	No presenta	No presenta	Yo siento que soy miembro de un equipo que funciona bien

Aspectos problemáticos

Los resultados obtenidos en la presente investigación se focalizan en analizar las valoraciones *deficiente* y *regular*, con la intención de plantear propuestas de mejora que contribuyan a generar un ambiente de trabajo positivo en la Agencia Piura de Crediscotia.

TABLA IV-19. ÍTEMS CALIFICADOS COMO DEFICIENTE Y REGULAR

	1.00 - 1.99	2.00 - 2.99
Dimensión	Deficiente	Regular
Dimensión Estructura	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones
		El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración
		Nuestra productividad a veces sufre por la falta de organización y planificación
Dimensión Responsabilidad	No presenta	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos
		Hay una gran cantidad de excusas por aquí cuando alguien comete un error
		Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidades
Dimensión Recompensa	En esta organización existe una tendencia a ser más negativo que positivo	No hay suficiente recompensa ni reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo
		Si usted comete un error en esta organización, usted será castigado
Dimensión Desafíos	No presenta	No presenta
Dimensión Relaciones	No presenta	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
	No presenta	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí

Dimensión Cooperación	No presenta	Usted no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores de esta organización
	No presenta	Las personas en esta organización no confían verdaderamente uno en el otro
Dimensión Estándares	No presenta	No presenta
Dimensión Conflictos	No presenta	No presenta
Dimensión Identidad	No presenta	Según mi parecer no hay mucha lealtad personal en la compañía

Como puede observarse en la Tabla 4.19. las dimensiones con presencia de calificación deficiente son las dimensiones *estructura* y *recompensa*, específicamente los ítems referidos a la poca claridad sobre a quién reportar y la tendencia a ser más negativo que positivo, respectivamente.

Las dimensiones con mayor presencia de calificación regular son las dimensiones *estructura* y *responsabilidad*, y las dimensiones mejor valoradas, que no presentan la calificación de deficiente o regular son *desafíos*, *estándares* y *conflictos*.

Propuesta de mejora del clima organizacional

A continuación se presentan las propuestas que responden a cada uno de los aspectos problemáticos. Las propuestas prioritarias responden a la calificación deficiente y las propuestas necesarias responden a la calificación regular.

TABLA IV-20. PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión	Prioritarias	Necesarias
Dimensión Estructura	<p>Esclarecer y difundir la cadena de mando de la agencia, de tal forma que se tenga claridad sobre los liderazgos y responsabilidades específicas de cada individuo, para la adecuada convivencia y funcionalidad de la agencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talleres de explicación de la cadena de mando y del Manual de Organización y Funciones (MOF) de la agencia. - Difusión y explicación del Organigrama y del MOF 	<p>Promover y habilitar canales simplificados para aportar nuevas ideas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concurso de ideas innovadoras - Buzones receptores de propuestas - Reconocimiento a los autores de las mejores ideas presentadas
		<p>Establecer en cada área planes de trabajo mensuales, donde se especifique claramente las metas a alcanzar, los responsables, los recursos y los indicadores de medición.</p>
Dimensión Responsabilidad	No presenta	<p>Empoderar a los empleados, delegándoles ciertos grados de poder, según su desempeño y logros conseguidos, para que tengan la posibilidad de resolver los problemas que se presenten en el ejercicio de sus labores, con una mínima intervención de su superior</p>
		<p>Realizar retroalimentación periódica a los empleados, de tal forma que éstos tomen conciencia de las causas que originaron los errores cometidos y las repercusiones de los mismos. Se persigue que se establezcan compromisos de mejora.</p>
Dimensión Recompensa	<p>Motivar a los empleados, a través de incentivos como: definición y difusión de un plan de ascensos para cada puesto de trabajo, claridad en el cálculo de los bonos por alcanzar las metas asignadas, y proporcionar medios para conciliar la vida familiar y profesional.</p>	<p>Priorizar el aprendizaje y la mejora continua frente a las sanciones. Nuevamente se hace énfasis en la necesidad de realizar retroalimentación positiva a los empleados.</p>

Dimensión Desafío	No presenta	No presenta
Dimensión Relaciones	No presenta	Promover eventos de confraternidad que integren a los trabajadores y que involucren a sus familias, de tal manera que puedan estrecharse los lazos de amistad y compañerismo: noche deportiva, olimpiadas, ferias gastronómicas, etc.
Dimensión Cooperación	No presenta	Programar conversatorios semanales entre los supervisores y los trabajadores a su cargo, en los que se aclaren las inquietudes y se puedan proponer alternativas de solución concertadas para hacer frente a los desafíos presentados. Este espacio es propicio para mejorar las relaciones entre el supervisor y sus colaboradores.
	No presenta	Actividades de integración formales entre trabajadores, como la conformación de equipos de trabajo y asignación de metas grupales.
Dimensión Estándares	No presenta	No presenta
Dimensión Conflictos	No presenta	No presenta
Dimensión Identidad	No presenta	Emprender un programa de integración de del personal con la organización con la intención de relacionar los objetivos personales con los objetivos institucionales, esclareciendo la línea de carrera profesional que le ofrece la organización y los requisitos a cumplir, difundiendo las bolsas internas de trabajo y los beneficios corporativos. Así como fomentando la participación de los trabajadores en las olimpiadas y eventos culturales y deportivos tanto internos como externos.

4.1.DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con relación al objetivo referido a analizar la forma en que los empleados perciben el clima organizacional de la Agencia Piura de Crediscotia, en la Tabla 4.17 se observa que el clima organizacional en la Agencia Piura de Crediscotia presenta una valoración de 3.38, que la categoriza como *buena*, queriendo decir que los trabajadores perciben que están trabajando en un ambiente positivo, que los motiva a mejorar su desempeño, lo que guarda relación con los aportes de Litwin y Stringer (1968), quienes sostienen que las características del medio ambiente de trabajo son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y tienen repercusiones directas sobre el comportamiento laboral (García, 2007), el cual genera consecuencias para la organización, especialmente en aspectos como la productividad, satisfacción, adaptación, innovación y reputación (Quevedo, 2003). Postulados similares presentó Likert (1968), al afirmar que el comportamiento de los subordinados es ocasionado, entre otros aspectos, por las condiciones organizacionales que los mismos perciben (Sandoval, 2004) y que un clima particular influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización (García, 2007).

Acerca del objetivo orientado a determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *estructura* en la Agencia Piura de Crediscotia, la Tabla 4.8 nos indica que los trabajadores consideran que esta dimensión es buena, ello se debe a que perciben que las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas, las políticas y la estructura organizativa han sido explicadas claramente y los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. Al respecto, Campbell (1976) considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento (Williams, 2013). Por su lado, Litwin y Stringer (1968), afirman que la dimensión estructura está determinada por la apreciación sobre normas, políticas y procedimientos que se debe cumplir para la realización de las labores (Montoya, 2016). Resultados similares encontraron Arnao y Villegas (2015), quienes en su investigación “Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo” hallaron que los trabajadores de la sede bancaria conocen claramente las políticas, la estructura organizativa, las normas organizacionales, los formalismos, los canales organizacionales, las obligaciones, jerarquías y regulaciones.

Respecto al objetivo de determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *responsabilidad* en la Agencia Piura de Crediscotia, la Tabla 4.19 evidencia que, a pesar de haber sido calificada como buena, esta dimensión se encuentra en el límite inferior de esta calificación, por lo que presenta tanto aspectos positivos, como aspectos problemáticos. Entre los puntos a favor se encontró que se les permite a los trabajadores tomar la iniciativa y entre los aspectos en contra se identificó que existe una tendencia a no tomar responsabilidades. Para Herzberg (1959), la responsabilidad es uno de los factores motivacionales que influyen en la motivación y en la conducta en el trabajo (Chiavenato, 2007). Por su parte, Litwin y Stringer (1968) sostienen que la evaluación de la dimensión *responsabilidad* está condicionada al nivel de autonomía en la toma de decisiones con respecto a las tareas realizadas que puede adquirir un trabajador (Montoya, 2016). Los hallazgos guardan relación con los descubrimientos de Acosta y Venegas (2010), quienes en la investigación “Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio” encontraron que los trabajadores tienen plena libertad para tomar decisiones debido a que la estructura organizacional no es tan rígida.

En cuanto al objetivo de determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *recompensa* en la Agencia Piura de Crediscotia, la Tabla 4.10 muestra que fue calificada como regular, siendo la dimensión que obtuvo la calificación más baja, de las nueve dimensiones consideradas. Esta dimensión presentó dificultades especialmente en el hecho de existir una tendencia a ser más negativo que positivo y de no haber suficiente recompensa ni reconocimiento por hacer un buen trabajo. Respecto a la recompensa, Brunet (1987) manifiesta que se refiere tanto a los aspectos monetarios como a las posibilidades de promoción (Sandoval, 2004). Mientras que para Litwin y Stringer (1968) está referida a la percepción sobre si existe equidad en el sistema de

promociones y remuneraciones (Montoya, 2016). Los hallazgos obtenidos guardan coincidencia con los aportes de Cortés (2009), quien, en la investigación “Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital Dr. Luis F. Nachón”, encontró que los ítems con menor valoración se centran en la inexistencia de reconocimiento por el buen desempeño del personal, llegando a concluir que el clima organizacional en el hospital estudiado fue no satisfactorio. También se encontraron coincidencias con los hallazgos de Naranjo, Paz y Marín (2015), quienes en el estudio “Clima Organizacional de la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales”, encontraron que la dimensión *motivación* fue la que recibió la calificación más baja, lo cual se debió a que los trabajadores percibían que existe poco reconocimiento a sus aportes y manifestaron sentir que no pueden desarrollar su ingenio y creatividad dentro de la institución, lo que les impedía aplicar todas sus habilidades en el contexto laboral, y los condujo a no sentirse realizados profesionalmente y a verse limitados en la libertad de acción en el trabajo. De forma similar, Williams (2013), en la investigación “Estudio diagnóstico del clima laboral en una dependencia pública”, identificó que existe falta de estabilidad, sentimiento de estancamiento y pocas oportunidades de desarrollo profesional.

Sobre el objetivo de determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *desafíos* en la Agencia Piura de Crediscotia, la Tabla 4.11 muestra que es la segunda mejor evaluada, especialmente debido a que la gerencia es capaz de asumir riesgos calculados en el momento oportuno. Al respecto, Litwin y Stringer (1968) encontraron que esta dimensión se refiere a la percepción sobre la dificultad que presentan las labores asignadas para los trabajadores y si son desafiantes para éstos (Montoya, 2016). Para McClelland, una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando un trabajo carece de desafíos (Quevedo, 2003). En forma similar, Acosta y Venegas (2010) identificaron que la dimensión *desafíos* era una de las mejor evaluadas en la empresa cervecera en la que hicieron su estudio debido a que los trabajadores cuentan con libertad para realizar su trabajo. Contrariamente, Jurado y López (2009) encontraron que el clima organizacional del Banco Davivienda sucursal Cartagena era regular, siendo la dimensión *desafíos* la que presentaba mayores problemas y evidenciaba la mala percepción de los trabajadores sobre los riesgos no calculados que toma la empresa a fin de lograr los objetivos propuestos

Con referencia al objetivo de determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *relaciones* en la Agencia Piura de Crediscotia, en la Tabla 4.12 se aprecia que esta dimensión fue calificada positivamente, siendo la tercera mejor evaluada, encontrándose que la organización se caracteriza porque hay un clima de trabajo agradable, sin tensiones y prevalece una atmósfera amistosa. Al respecto, Litwin y Stringer (1968) mencionan que esta dimensión está referida a las relaciones interpersonales que se establecen entre compañeros de trabajo y también a nivel jerárquico (Montoya, 2016). Para Moos e Insel (1974), las relaciones interpersonales es un factor de medición del clima organizacional y está constituido por las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo (Olaz, 2013). Estos resultados son concordantes con los estudios de Williams (2013), quien identificó que existe una buena integración entre los equipos de trabajo de la dependencia pública estudiada. En oposición, Rodríguez (2016), en la investigación “El clima organizacional presente en una empresa de servicio” encontró que el clima organizacional de la empresa de servicios turísticos estudiada era autoritario-explotador, caracterizado por la casi nula interacción entre los superiores y subordinados, así como la falta de confianza de la dirección en los empleados, el centralismo en la toma de decisiones y la percepción de temor, castigo y amenazas por parte de los trabajadores.

Con relación al objetivo de determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *cooperación* en la Agencia Piura de Crediscotia, en la Tabla 4.13 se muestra que es percibida como buena. Los resultados positivos se deben a la percepción de los trabajadores de que cuando se les asigna un trabajo difícil, usualmente pueden contar con la asistencia de su jefe y sus compañeros. Para Pritchard y Karasick (1973), esta dimensión se refiere al nivel de

colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización (Sandoval, 2004). En esta misma línea, para Litwin y Stringer (1968) esta dimensión está determinada por la calidad de las relaciones interpersonales que se establecen entre compañeros de trabajo y también a nivel jerárquico (Montoya, 2016). Así también, tanto Arnao y Villegas (2015) como Acosta y Venegas (2010) coinciden con estos hallazgos al determinar que en las organizaciones donde realizaron sus estudios se fomentan las buenas relaciones y hay colaboración entre los trabajadores.

Acerca del objetivo de determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *estándares* en la Agencia Piura de Crediscotia, en la Tabla 4.14 se observa que esta dimensión fue calificada como buena y obtuvo el puntaje más alto. Al respecto, las personas valoran el hecho de hacer bien su trabajo y la gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien. Litwin y Stringer (1968) sostienen que esta dimensión evidencia la percepción sobre el interés que pone la empresa en el cumplimiento de normas, de procedimientos, políticas y pautas de rendimiento (Montoya, 2016). Al respecto de esta variable, Acosta y Venegas (2010) concluyeron que en la empresa cervecera en la que realizaron su estudio, la dimensión *estándares* fue la segunda en presentar mayores problemas y afectar al clima organizacional debido a que la organización no cuenta con normas claras de desempeño

Sobre el objetivo de determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *conflictos* en la Agencia Piura de Crediscotia, en la Tabla 4.15 se aprecia que se esta dimensión se categoriza como *buena*, debido a que la gerencia piensa que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable. Sobre esta dimensión, Litwin y Stringer (1968) afirmaron que esta dimensión se refiere a la percepción del trabajador sobre las formas y los mecanismos que se implementan para la resolución de conflictos dentro de la organización y la manera de confrontarlos (Montoya, 2016). Al respecto, Lippitt (1981) en una investigación efectuada para medir el clima organizacional de la red escolar estadounidense menciona que los conflictos deben ser considerados como elementos dinámicos que permitan el surgimiento de nuevas ideas (Ramos, 2012). De forma similar, Arnao y Villegas (2015) encontraron que, en la agencia bancaria donde realizaron su investigación, los jefes muestran tolerancia a las opiniones discrepantes de los trabajadores

Con referencia al objetivo de determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión *identidad* en la Agencia Piura de Crediscotia, en la Tabla 4.16 se observa que esta dimensión se categoriza como *buena*, debido a que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y que los trabajadores sienten que son miembros de un equipo que funciona bien. Al respecto, Litwin y Stringer (1968) aportaron que esta dimensión trata sobre el sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo (Montoya, 2016). En consonancia, Arnao y Villegas (2015) concluyeron que la dimensión *identidad* era percibida positivamente por los trabajadores de la agencia bancaria, debido al sentimiento de orgullo por trabajar en la organización por parte de los trabajadores, quienes comparten los objetivos personales con los de la organización.

Finalmente, con respecto al clima organizacional de la Agencia Piura de Crediscotia, los trabajadores perciben que es bueno, especialmente en los aspectos referidos a las dimensiones *estándares* y *desafío*, sin embargo, presenta debilidades en la dimensión *recompensa*, debido a que los trabajadores perciben que existe una tendencia a ser más negativo que positivo y que no son suficientemente reconocidos ni recompensados por hacer un buen trabajo. Estos aspectos deben tomarse en consideración ya que podrían estar afectando la motivación de los trabajadores.

CONCLUSIONES

- El clima organizacional de la Agencia Piura de Crediscotia se categoriza como *bueno*; ocho de las nueve dimensiones analizadas presentan esta categoría, mientras que la dimensión *recompensa* fue categorizada como *regular*; las dimensiones con presencia de ítems calificados como *deficiente* son las dimensiones *estructura* y *recompensa*, específicamente los ítems referidos a la poca claridad sobre a quién reportar y la tendencia a ser más negativo que positivo, respectivamente. Y las dimensiones con mayor presencia de ítems calificados como *regular* son las dimensiones *estructura* y *responsabilidad*; sobre la primera, estos ítems se refieren al hecho de que a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones y la productividad a veces sufre por la falta de organización y planificación, y al respecto de la segunda, los ítems se refieren a que hay una gran cantidad de excusas cuando alguien comete un error y que los individuos no toman responsabilidades.
- Entre los aspectos positivos más resaltantes se encontró que los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan; los empleados piensan que los que desempeñan mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos en la organización; la gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea; prevalece una atmósfera amistosa; la filosofía de la gerencia enfatiza en el factor humano; y la gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien.
- La dimensión *estructura* se categoriza como *bueno*, su aspecto positivo más relevantes es que los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. Por otro lado, los aspectos negativos que sobresalen son que en la organización a veces no se tiene claro a quien reportar y a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.
- La dimensión *responsabilidad* se categoriza como *bueno*, el aspecto positivo más relevante es que la gerencia prefiere que si el trabajador está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos. Por otro lado, el aspecto negativo más resaltante es que uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidades.
- La dimensión *recompensa* se categoriza como *regular*, el aspecto positivo más relevante es que los empleados perciben que los que desempeñan mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos. Por otro lado, el aspecto negativo más resaltante es que en la organización existe una tendencia a ser más negativo que positivo.
- La dimensión *desafíos* se categoriza como *bueno*, los aspectos positivos más relevantes son que la gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea y la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. Esta dimensión no cuenta con ítems calificados como *deficiente* ni *regular*.
- La dimensión *relaciones* se categoriza como *bueno*, los aspectos positivos más relevantes son que entre la gente de la organización prevalece una atmósfera amistosa y la organización se caracteriza porque hay un clima de trabajo agradable, sin tensiones. Entre los aspectos negativos se encuentra que las personas en la organización tienden a ser frías y reservadas entre sí y es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
- La dimensión *cooperación* se categoriza como *bueno*, el aspecto positivo más relevante es que la filosofía de la gerencia enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas,

y el aspecto negativo que sobresale es que los trabajadores no obtienen mucha simpatía por parte de los superiores de la organización .

- La dimensión *estándares* se categoriza como *buena*, los aspectos positivos más relevantes son que la gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien, y en esta organización las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo. Esta dimensión no cuenta con ítems calificados como *deficiente* ni *regular*.
- La dimensión *conflictos* se categoriza como *buena*, el aspecto positivo más relevantes es que la gerencia piensa que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable. Esta dimensión no cuenta con ítems calificados como *deficiente* ni *regular*.
- La dimensión *identidad* se categoriza como *buena*, el aspecto positivo más relevante es que La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización y el aspecto negativo es que los empleados opinan que no hay mucha lealtad personal en la organización.

RECOMENDACIONES

- Sobre la dimensión *estructura*, se propone como medida prioritaria esclarecer y difundir la cadena de mando de la agencia, de tal forma que se tenga claridad sobre los liderazgos y responsabilidades específicas de cada individuo, para la adecuada convivencia y funcionalidad de la agencia; y como medidas necesarias se plantea promover y habilitar canales simplificados para aportar nuevas ideas, lo cual se haría viable a través de concursos de ideas innovadoras, buzones receptores de propuestas y reconocimientos intrínsecos y extrínsecos a los autores de las mejores ideas presentadas; y establecer en cada área planes de trabajo mensuales, donde se especifique claramente las metas a alcanzar, los responsables, los recursos y los indicadores de medición.
- Al respecto de la dimensión *responsabilidad*, se propone como medida necesaria empoderar a los empleados, delegándoles ciertos grados de poder, según su desempeño y logros conseguidos, para que tengan la posibilidad de resolver los problemas que se presenten en el ejercicio de sus labores, son una mínima intervención de su superior y realizar retroalimentación periódica a los empleados, de tal forma que éstos tomen conciencia de las causas que originaron los errores cometidos y las repercusiones de los mismos. Se persigue que se establezcan compromisos de mejora.
- Sobre la dimensión *recompensa*, se sugiere como medida prioritaria motivar a los empleados, a través de incentivos como: definición y difusión de un plan de ascensos para cada puesto de trabajo, claridad en el cálculo de los bonos por alcanzar las metas asignadas, y proporcionar medios para conciliar la vida familiar y profesional.
- Al respecto de la dimensión *relaciones*, se propone como medida necesaria promover eventos de confraternidad que integren a los trabajadores y que involucren a sus familias, de tal manera que puedan estrecharse los lazos de amistad y compañerismo: noche deportiva, olimpiadas, ferias gastronómicas, etc.
- Sobre la dimensión *cooperación*, se sugiere como medida necesaria programar conversatorios semanales entre los supervisores y los trabajadores a su cargo, en los que se aclaren las inquietudes y se puedan proponer alternativas de solución concertadas para hacer frente a los desafíos presentados. Este espacio es propicio para mejorar las relaciones entre el supervisor y sus colaboradores. Además, se recomienda realizar actividades de integración formales entre trabajadores, como la conformación de equipos de trabajo y asignación de metas grupales; así como actividades de integración informales, como la celebración de cumpleaños, y logros obtenidos.
- Al respecto de la dimensión *identidad* se propone como medida necesaria realizar reuniones de acercamiento con los trabajadores para comprender sus aspiraciones e inquietudes, y a partir de ello elaborar un plan de trabajo para mejorar su integración e identidad con la organización. .
- Finalmente, se recomienda llevar a cabo mediciones periódicas del clima organizacional en la Agencia Piura de Crediscotia, con la intención de tener información cuantitativa sobre la evolución de esta variable y sus dimensiones, que facilite la toma de decisiones para mejorar la gestión del ambiente de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOSTA, B. Y VENEGAS, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación en psicología*, 13(1), 163-172. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3744>
- AGUIRRE, D. (2013) Competencias para establecer un clima laboral positivo en tiempos de crisis. Trabajo fin de grado. Facultad de Ciencias de la Empresa. Universidad Politécnica de Cartagena. Disponible en: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3390/tfg145.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ALI, W., ROMERO, I., ANDRÉS, C. Y CEBALLOS, G. (2012). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clío América*, 6(11), 99-122. Disponible en: <https://doi.org/10.21676/23897848.427>
- ALIAGA, A., JAURE, A. Y MORALES, O. (2018) La gestión del clima organizacional: Desarrollo de un modelo de diagnóstico diseñado para el área comercial de una empresa mayorista del sector tecnológico, utilizando la metodología Design Thinking. Tesis. Licenciado en Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11877>
- ARNAO, J. Y VILLEGAS, A. (2015). Propuesta de plan de mejora del clima laboral del banco continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Disponible en: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/687/1/TL_ArnaoNinoJuan_VillegasCubasAlexandra.pdf
- BATTHYÁNY, K., CABRERA, M., ALESINA, L., BERTONI, M., MASCHERONI, P., MOREIRA, N. PICASSO, F., RAMÍREZ, J. Y ROJO, V. (2011). Metodología de la investigación en Ciencias Sociales, apuntes para un curso inicial. Disponible en: <http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4544/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20para%20las%20ciencias%20sociales%20apuntes%20para%20un%20curso%20inicial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BULNES, M., PONCE, C., HUERTA, R., DE BRAVO, R., SANTIVÁÑEZ, W., DELGADO, E., Y ÁLVAREZ, L. (2004). Percepción del clima social laboral y de la eficiencia personal en profesionales de la salud del sector público de la ciudad de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*, 7 (2) 22-31. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/5106>
- CHIAVENATO, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill. Buenos Aires. Argentina. Pág. 53 – 55.
- CORTÉS, N. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón. Tesis para obtener el grado de Maestra en Salud Pública. Instituto de Salud Pública, Universidad Veracruzana. Disponible en: <https://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortesJ.pdf>
- EL COMERCIO. (20 de agosto de 2018). Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/personal/86-peruanos-renunciaria-mal-clima-laboral-noticia-548835-noticia/>
- ELIZALDE, A., MARTÍ M. Y MARTÍNEZ, F. (2006) Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis, Revista de la*

Universidad Bolivariana, 5 (15) 2 -18. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306006>

- GARCÍA, G. (2007). Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo. *Porik An*, 2007, vol. 153, 151-177 Disponible en:
http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- GESTIÓN. (06 de mayo de 2016). Solo 7% de trabajadores considera que tiene un empleo ideal en América Latina. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/7-trabajadores-considera-ideal-america-latina-119775-noticia/>
- GONZALES, D. (2008). Psicología de la Motivación. Editorial Ciencias Médicas. La Habana. Cuba. Pág. 51-52. Disponible en: http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelMotivacion.pdf
- JURADO, J. Y LOPEZ, L. (2009) Análisis de Clima Organizacional en el Banco Davivienda sucursal Cartagena posterior a la fusión con Bancafe. Tesis. Administrador de Empresas. Universidad de Cartagena. Disponible en:
<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1907/1/TESIS%20ANALISIS%20DE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20BANCO%20DAVIVIEN.pdf>
- MÁS FINANZAS. (19 de febrero de 2018) MiBanco y Crediscotia lideran ranking de utilidades de las microfinancieras.). Disponible en: <http://masfinanzas.com.pe/microfinanzas/mibanco-y-crediscotia-lideran-ranking-de-utilidades-de-las-microfinancieras/>
- MONTOYA, D. (2016) Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios Turísticos: caso PTS Perú 2015. Tesis. Magister en Relaciones Laborales. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en:
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7490>
- NARANJO, C. PAZ, A. Y MARÍN, S. (2015) Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales *Universidad & Empresa*, 17, (28) 105-126. Disponible en:
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4425>
- OLAZ, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista de Ciencias Sociales*, núm 56, 1 – 35. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- PEDRAZA, E., AMAYA, G., Y CONDE, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Fde Medicina de la Universidad del Zuliaacultad. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 16, (3) 493 - 505. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- QUEVEDO, A. (2003). Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono. Tesis para optar el título de ingeniero industrial y de sistemas. Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Disponible en:
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1214/ING_400.pdf?sequence=1
- RAMOS, D. (2012) El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Tesis de licenciatura. Programa de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de Distancia, Cundinamarca, Colombia. Disponible en:
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- RAMOS, G. Y TRIANA, M. (2007) Escuela de Relaciones Humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica Año XIII*, (34) 309 -314. Universidad

Tecnológica de Pereira. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808048.pdf>

- RODRIGUEZ, A. Y PÉREZ, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, (82), 179-200. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602017000100179&script=sci_abstract&tlng=pt
- RODRÍGUEZ, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1 (25) 3-18. Disponible en:
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- SANDOVAL, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. Disponible en:
https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- SILVA, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del Clima Organizacional. *Revista de psicología general y aplicada*, 45 (4), 443-451. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378428>
- VICTORIA, J. (28 de marzo de 2014). El impacto del clima organizacional en los resultados. Portafolio. Disponible en: <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>
- WILLIAMS, L. (2013) Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Tesis. Máster en Psicología con orientación laboral y organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/3751/>

ANEXOS

MATRIZ SIMPLIFICADA DE CONSISTENCIA

Título del proyecto:

“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA PIURA DE CREDISCOTIA, PIURA, PERÚ, 2019”

Nombre del Tesista:

Omero Gonzales Muñoz

	Preguntas	Hipótesis	Objetivos
G	¿Cómo es percibido el Clima Organizacional por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?	El Clima Organizacional es percibido como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.	Analizar la forma en que los empleados perciben el Clima Organizacional de la Agencia Piura de Crediscotia.
E1	¿Cómo es percibida la dimensión <i>estructura</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?	La dimensión <i>estructura</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.	Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>estructura</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.
E2	¿Cómo es percibida la dimensión <i>responsabilidad</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?	La dimensión <i>responsabilidad</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.	Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>responsabilidad</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.
E3	¿Cómo es percibida la dimensión <i>recompensa</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?	La dimensión <i>recompensa</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.	Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>recompensa</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.
E4	¿Cómo es percibida la dimensión <i>desafíos</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?	La dimensión <i>desafíos</i> es percibida como regular por los empleados de la	Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>desafíos</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.

		Agencia Piura de Crediscotia.	
E5	¿ Cómo es percibida la dimensión <i>relaciones</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?	La dimensión <i>relaciones</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.	Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>relaciones</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.
E6	¿ Cómo es percibida la dimensión <i>cooperación</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?	La dimensión <i>cooperación</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.	Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>cooperación</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.
E7	¿ Cómo es percibida la dimensión <i>estándares</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?	La dimensión <i>estándares</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.	Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>estándares</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.
E8	¿ Cómo es percibida la dimensión <i>conflictos</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?	La dimensión <i>conflictos</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.	Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>conflictos</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.
E9	¿ Cómo es percibida la dimensión <i>identidad</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?	La dimensión <i>identidad</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.	Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>identidad</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Matriz de operacionalización de la variable Clima Organizacional				
Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
“Cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización. (Taguiri, 1968 citado por Williams 2013, p.22)	“Efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización (Litwin y Stringer, 1968 citado por Williams, 2013, p. 22).	D1: Estructura	Políticas y estructura	<p>Las tareas de esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas</p> <p>En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones</p> <p>Las políticas y la estructura organizativa de la organización han sido explicadas claramente</p> <p>Los trámites (papeleo) se mantienen al mínimo en esta organización</p> <p>El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración</p> <p>Nuestra productividad a veces sufre por la falta de organización y planificación</p> <p>En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar</p> <p>Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan</p>

		D2: Responsabilidad	Supervisión	<p>No nos confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces</p> <p>La gerencia prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos</p> <p>La supervisión en esta organización es principalmente una cuestión de trazar líneas guía para los subordinados; se les deja a éstos tomar la responsabilidad por el trabajo</p>
--	--	------------------------	-------------	--

MATRIZ GENERAL DE CONSISTENCIA

Matriz General de Consistencia				
<p>Título: “ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA PIURA DE CREDISCOTIA, PIURA, PERÚ, 2019”</p> <p>Nombre del Tesista: Omero Gonzales Muñoz</p>				
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables / Indicadores	Metodología
<p>General ¿Cómo es percibido el Clima Organizacional por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?</p> <p>Específicos 1. ¿Cómo es percibida la dimensión <i>estructura</i> por los empleados de la</p>	<p>General Analizar la forma en que los empleados perciben el Clima Organizacional de la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>Específicos 1. Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>estructura</i> en la</p>	<p>General El Clima Organizacional es percibido como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>Específicos 1. La dimensión <i>estructura</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.</p>	<p>Unidad de Análisis: Empleados de la Agencia Piura de Crediscotia</p> <p>Variable: Clima Organizacional</p> <p>Dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa,</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: Cuantitativo no experimental</p> <p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Tipo: Aplicada, univariable y transversal</p> <p>Método: - Hipotético-deductivo</p>

			Autonomía	<p>Usted no saldrá adelante en esta organización a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo</p> <p>Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos</p> <p>Hay una gran cantidad de excusas por aquí cuando alguien comete un error</p> <p>Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidades.</p>
--	--	--	-----------	--

		D3: Recompensa	Reconocimiento	<p>En esta organización los que desempeñan mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos</p> <p>En esta organización las recompensas e incentivos que usted percibe usualmente sobrepasan a las amenazas y críticas.</p> <p>En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo</p> <p>No hay suficiente recompensa ni reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo</p>
			Crítica	<p>Si usted comete un error en esta organización, será castigado</p> <p>En esta organización existe una tendencia a ser más negativo que positivo</p>
		D4: Desafíos	Tolerancia al riesgo	<p>En esta organización se trabaja en forma lenta, pero segura y sin riesgos</p> <p>Nuestra empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno</p> <p>La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad</p> <p>Nuestra gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea</p> <p>Tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio en que estamos</p>
				Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
		D5: Relaciones	Relaciones	

				<p>Esta organización se caracteriza porque hay un clima de trabajo agradable, sin tensiones</p> <p>Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización</p> <p>Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí</p> <p>Hay bastante calor humano en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores de esta organización</p>
				<p>Usted no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores de esta organización</p> <p>La gerencia hace un esfuerzo por hablar con usted acerca de sus aspiraciones en una carrera dentro de la organización</p> <p>Las personas en esta organización no confían verdaderamente uno en el otro</p> <p>La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas</p>
				<p>Cuando se me asigna un trabajo difícil, usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y mis compañeros</p>
				<p>En esta organización se fijan estándares bastante altos para el desempeño</p> <p>Nuestra gerencia piensa que ningún trabajo está tan bien hecho que no se pueda hacer mejor</p> <p>En nuestra organización se siente presión para mejorar continuamente nuestro desempeño grupal y personal</p>

				<p>La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad estará bien</p> <p>Para progresar en esta organización es más importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción</p> <p>En esta organización las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo</p>
		D8: Conflictos	Conflictos	<p>La mejor manera de causar una buena impresión en esta organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdos</p> <p>La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable</p> <p>Se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque signifique desacuerdos con los superiores</p> <p>En la reuniones gerenciales la meta es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible</p>
		D9: Identidad	Sentido de pertenencia	<p>La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización</p> <p>Yo siento que soy miembro de un equipo que funciona bien</p>
			Lealtad	<p>Según mi parecer no hay mucha lealtad personal en la compañía</p> <p>En esta organización la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses.</p>

<p>Agencia Piura de Crediscotia?</p> <p>2. ¿Cómo es percibida la dimensión <i>responsabilidad</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?</p> <p>3. ¿Cómo es percibida la dimensión <i>recompensa</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?</p> <p>4. ¿Cómo es percibida la dimensión <i>desafíos</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?</p> <p>5. ¿Cómo es percibida la dimensión <i>relaciones</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?</p> <p>6. ¿Cómo es percibida la dimensión <i>cooperación</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?</p> <p>7. ¿Cómo es percibida la dimensión <i>estándares</i> por los empleados de la</p>	<p>Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>2. Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>responsabilidad</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>3. Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>recompensa</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>4. Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>desafíos</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>5. Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>relaciones</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>6. Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>cooperación</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.</p>	<p>2. La dimensión <i>responsabilidad</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>3. La dimensión <i>recompensa</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>4. La dimensión <i>desafíos</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>5. La dimensión <i>relaciones</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>6. La dimensión <i>cooperación</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>7. La dimensión <i>estándares</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>8. La dimensión <i>conflictos</i> es percibida como regular por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>9. La dimensión <i>identidad</i> es percibida como regular por</p>	<p>Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad</p> <p>Indicadores: Políticas y estructura Supervisión Autonomía Reconocimiento Crítica Riesgos Relaciones Confianza Apoyo Desempeño Actitud frente a desacuerdos Sentido de pertenencia Lealtad</p>	<p>Técnicas e instrumentos: De muestreo: Se realizará censo y trabajará con el total de la población.</p> <p>De recolección de datos: - Técnica de campo: Encuesta Instrumento: Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)</p> <p>De Análisis: Pruebas estadísticas empleando el software SPSS v25.0: - Media, desviación estándar, suma</p> <p>Población: 24 empleados de la Agencia Piura de Crediscotia</p>
--	---	--	---	---

<p>Agencia Piura de Crediscotia?</p> <p>8. ¿Cómo es percibida la dimensión <i>conflictos</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?</p> <p>9. ¿Cómo es percibida la dimensión <i>identidad</i> por los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia?</p>	<p>7. Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>estándares</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>8. Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>conflictos</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>9. Determinar la forma en que los empleados perciben la dimensión <i>identidad</i> en la Agencia Piura de Crediscotia.</p>	<p>los empleados de la Agencia Piura de Crediscotia.</p> <p>Justificación Este estudio se presenta como una opción pertinente y novedosa para la Agencia Piura de Crediscotia debido a que en ésta no se ha realizado previamente un estudio de esta naturaleza y por lo tanto se carece de información de relevancia sobre la forma en que sus empleados perciben el clima organizacional. Además, se han observado reiteradas desavenencias entre los trabajadores de las áreas comercial y operaciones, y entre los Funcionarios de Negocio y Promotores de Crédito de la agencia que pueden estar afectando la calidad de su clima organizacional.</p> <p>Importancia Nos permitirá obtener datos reales y valiosos que serán el sustento para la toma de decisiones sobre cómo mejorar el clima organizacional y los procesos de gestión del talento</p>		
---	---	---	--	--

		humano de la Agencia Piura de Crediscotia,		
--	--	--	--	--

CUESTIONARIO

Universidad Nacional de Piura

Facultad de Ciencias Administrativas

“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA PIURA DE CREDISCOTIA, PIURA, PERÚ, 2019”

Por favor responda con sinceridad cada una de las siguientes preguntas de acuerdo a cómo corresponda. La información que Ud. Proporcione revisa carácter estrictamente académico, además su uso será totalmente

CONFIDENCIAL.

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

1. **Género:** Masculino ☐ Femenino ☐
2. **Edad:**
3. **Estado civil:**
Casado ☐ Conviviente ☐ Soltero ☐ Divorciado/separado ☐
Viudo ☐
4. **Nivel de formación:**
Secundaria ☐ Técnico/Tecnológico ☐ Pregrado ☐
Especialización ☐
Maestría ☐ Doctorado ☐

SITUACIÓN LABORAL

5. **Tipo de contrato:** Indefinido ☐ A plazo fijo ☐ A tiempo parcial ☐
6. **Tiempo laborando en su empleo actual:** Años: Meses:
7. **Tenía un empleo con anterioridad al actual:** Sí ☐ No ☐

PREGUNTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

8. Marque con una X la calificación que en su opinión se merecen los siguientes ítems en relación con la Agencia Piura de Crediscotia, teniendo en cuenta una escala del 1 al 5 con el siguiente significado:
(1): Absolutamente en desacuerdo
(2): En desacuerdo
(3): Ni de acuerdo ni en desacuerdo
(4): De acuerdo
(5): Absolutamente de acuerdo

Nº	Ítem	(1) Absolutamente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Absolutamente de acuerdo
1	Las tareas de esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas					
2	En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones					
3	Las políticas y la estructura organizativa de la organización han sido explicadas claramente					
4	Los trámites (papeleo) se mantienen al mínimo en esta organización					
5	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración					
6	Nuestra productividad a veces sufre por la falta de organización y planificación					
7	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar					
8	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan					
9	No nos confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces					
10	La gerencia prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos					
11	La supervisión en esta organización es principalmente una cuestión de trazar líneas guía para los subordinados; se les deja a éstos tomar la					

	responsabilidad por el trabajo					
Nº	Ítem	(1) Absolutamente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Absolutamente de acuerdo
12	Usted no saldrá adelante en esta organización a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo					
13	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos					
14	Hay una gran cantidad de excusas por aquí cuando alguien comete un error					
15	Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidades					
16	En esta organización los que desempeñan mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos					
17	En esta organización las recompensas e incentivos que usted percibe usualmente sobrepasan a las amenazas y críticas					
18	En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo					
19	En esta organización existe una tendencia a ser más negativo que positivo					
20	No hay suficiente recompensa ni reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo					
21	Si usted comete un error en esta organización, usted será castigado					

22	En esta organización se trabaja en forma lenta, pero segura y sin riesgos					
23	Nuestra empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno					
Nº	Ítem	(1) Absolutamente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Absolutamente de acuerdo
24	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad					
25	Nuestra gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea					
26	Tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio en que estamos					
27	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa					
28	Esta organización se caracteriza porque hay un clima de trabajo agradable, sin tensiones					
29	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización					
30	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí					
31	Hay bastante calor humano en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores de esta organización					
32	Usted no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores de esta organización					
33	La gerencia hace un esfuerzo por hablar con usted acerca de sus					

	aspiraciones en una carrera dentro de la organización					
34	Las personas en esta organización no confían verdaderamente uno en el otro					
35	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas					
Nº	Ítem	(1) Absolutamente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Absolutamente de acuerdo
36	Cuando se me asigna un trabajo difícil, usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y mis compañeros					
37	En esta organización se fijan estándares bastante altos para el desempeño					
38	Nuestra gerencia piensa que toda tarea puede ser mejor hecha					
39	En nuestra organización se siente presión para mejorar continuamente nuestro desempeño grupal y personal					
40	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien					
41	Para progresar en esta organización es más importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción					
42	En esta organización las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo					
43	La mejor manera de causar una buena impresión en esta organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdos					

44	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable					
45	Se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque signifique desacuerdos con los superiores					
46	En la reuniones gerenciales la meta es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible					
47	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización					
Nº	Ítem	(1) Absolutamente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Absolutamente de acuerdo
48	Yo siento que soy miembro de un equipo que funciona bien					
49	Según mi parecer no hay mucha lealtad personal en la compañía					
50	En esta organización la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses					

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA APLICAR EL CUESTIONARIO

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

Sra.

Marcela del Pilar Medina Flores

Gerente de Agencia Piura de Crediscotia

Ciudad.-

**Solicito: Autorización para aplicar cuestionario de
clima organizacional**

Yo, Omero Gonzales Muñoz, identificado con DNI 02782861, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración, me presento ante usted y expongo lo siguiente:

Que, encontrándome en la fase de ejecución del Proyecto de Tesis "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA PIURA DE CREDISCOTIA, PIURA, PERÚ, 2019", para optar el título de Licenciado en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, solicito a usted su autorización para aplicar un cuestionario de clima organizacional el 28 de mayo del presente en la Agencia Piura de Crediscotia.

Por la atención brindada a la presente quedo de usted muy agradecido.

Atentamente,



Omero Gonzales Muñoz
DNI N°02782861



MARCELA DEL PILAR MEDINA FLORES
Gerente de Agencia
Reg. 30431

FOTOS

